الوجيز في الإدارة الناجحة

ايمان أحمد منصور



دار ابن النفيس للنشر والتوزيع

الوجيز في الإدارة الناجحة

ايمان أحمد منصور

الوجيز في الإدارة الناجحة

الطبعة الأولى

2020م



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2019/2/837)

658.4

منصور، ايمان أحمد

الوجيز في الإدارة الناجحة / ايمان أحمد منصور - عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع 2019.

( ) ص: ر.إ: 2019/2/837

الواصفات:/الادارة // التخطيط// ادارة الوقت// ادارة الجودة

2ISBN- 978-9923-24-000-7

الطبعة الأولى: 2020م



+962797135504
+962780080648
Dar ibn alnafees
dar_ibnalnafees@yahoo.com
alnafees02@gmail.com

المقدمة

تُعَدّ الإدارة بالإنجليزيّة (Management) :عاملاً أساسيّاً لنجاح المنظَّمات على اختلافها، أو حتى فَشَلها، سواء كانت مُنظَّمات اقتصاديّة، أو تعليميّة، أو غيرها، كما أنّها تؤدّي إلى تقدُّم المجتمع، أو تخلُّفه، وهي تُشكِّل مفتاحاً للتقدُّم على مستوى الدُّول أيضاً؛ فهي مُحرِّك للتنمية التي لا يمكن أن تتحقَّق بدونها حتى لو كانت العناصر الأخرى جميعها مُتوفِّرة، علماً بأنّ هذه الإدارة لا بُدّ مِن أن تكون إدارة فاعلة، تتَّخذ مِن الوسائل العلميّة المُستخدمة في اتّخاذ القرارات، وأداء الوظائف الإداريّة المتعدِّدة سبيلاً لها، حيث إنّها تسعى بذلك إلى تحقيق التكيُّف مع شتّى الظروف التي تحيط بها، إضافة إلى التطوُّر، والإبداع، وللإدارة المقدرة على تحريك المُنظَّمة بكُفء وبما يُحقِّق الأهداف التي تسعى إليها؛ ولهذا تتمثّل مهمّتها الرئيسة في أن تتمكّن المنظَّمة بعناصرها كلّها من تحقيق مستوىً عالٍ مِن الإنجاز، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشريّة، والمادّية المُتوفِّرة.

تعدّ الإدارة مِن أهم النشاطات الإنسانية التي تمارس داخل المجتمعات، حيث لها تأثير كبير على نواحي الحياة المختلفة نظراً لارتباطها المباشر بالشؤون الاقتصادية، والقضايا الاجتماعية، والسياسية، فالإدارة هي الجهة المسؤولة التي تعمل على جمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها مِن أجل إشباع حاجات الفرد والجماعات في هذه المجتمعات، حيث تتطور المجتمعات وتتقدم بالاعتماد على الإدارة، ولهذا تعتمد الدول عليها مِن أجل توفير الرخاء لمواطنيها، وتعتبر الإدارة الناجحة أساس نجاح منظومة المجتمع وتفوقها.

تعرف الإدارة بأنها عملية تحقيق الأهداف الموضوعة مِن خلال استغلال الموارد والعناصر المتاحة، حسب منهج مُحدّد، وضمن بيئة محددة، كما تعرف بأنها

عملية التخطيط والتنظيم، والرقابة، والتنسيق، والتوجيه المطبقة على الموارد المالية والبشرية، مِن أجل تحقيق أفضل النتائج، بأقل التكاليف، وأفضل الطرق وأقصرها، والإدارة هي فرع مِن فروع العلوم الاجتماعية.

ومِن هنا، فإنّه يمكن استنتاج أنّ الإدارة تعني: مجموعة مِن العمليّات التي تسعى إلى تحقيق أهداف المُنظَّمة بأقلّ التكاليف، والجهود، وبأقلّ وقت ممكن، مِن خلال التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والتنظيم، والرقابة.

تهدف عملية الإدارة بصورة مباشرة إلى رفع المبيعات الخاصة بالمنظمات، وبالتالي تحقيق الأرباح، علماً أنّ هذا الهدف يستند على العديد مِن المقومات، بما في ذلك حجم النفقات، والقدرات الإنتاجية، والموظفين، وكذلك الظروف الحالية في السوق، والدعم، وكذلك الموارد المتاحة، بحيث يتمّ قياس مدى تأثير كافة هذه الجوانب على النشاط التجاري الخاص بالمنظمة، كما نجد أنّ هناك العديد مِن الطرق التي وضعتها الإدارة لضمان زيادة المبيعات، وذلك إما مِن خلال خفض وتقليل الأسعار، أو تعزيز عملية التسويق عن طريق رفع الميزانية المخصصة لذلك، أو مِن خلال زيادة وتحفيز قوة المبيعات، وفتح مواقع بيع جديدة للتجزأة.

إنّ تقديم الملاحظات لفريق العمل أو الموظفين في المنظمة يعتبر أحد أهم المقومات التي تضمن تطورها وتقدمها، بحيث يكون ذلك مبنياً على النقد البناء والإيجابي، الأمر الذي يضمن التغيير بعد استقبال هذه الملاحظات، كما أنّ تفويض العمل يعتبر مِن الأساليب التي تزيد مِن اهتمام الموظفين وتحفزهم، وإعطاء المهام للأشخاص الذين لديهم إمكانيات عالية فيها.

يمثّل المدير حلقة الوصل بين موظفي الشركة، ورؤساء الأقسام والإدارات العليا، لذا يجب عليه إتقان جميع أشكال التواصل بما في ذلك المهارات الكتابية، واللفظية، والسماعية حتى يكون قائداً فعالاً، ويمكن أن يكون التواصل بعدة طرق مثل إرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، أو التكلم عبر الهاتف، أو التحدث في العروض التقديمية، أو الاجتماعات، وغير ذلك.

يتم تكليف المدير بتحديد المشكلات وحلها بشكل يومي، وهذا يتطلب تقديم اهتمام كبير للتفاصيل، والقدرة على التمتع بالهدوء تحت الضغط لكي يتم الوصول إلى الحل الصحيح والفعال للمشكلة، واتخاذ القرار النهائي بشـأنها لضـمان عـدم تكرارهـا، والتأكـد مِـن إنتاجيـة الفريق وسير العمل بسلاسة.

نجـاح أي مؤسسـة أو منشـأة أو شركـة يتطلـب وجـود إدارة تأخـذ بأسـباب النجـاح، وتسعى إلى التطوير المستمر في مؤهلاتها ومؤهلات موظفيها، وتحسين ظروف العمل لتشجيع الموظفين على العمل بحب وإتقان، وبالتالي زيادة إنتاجية المنشأة وتقدمها. التأثير الإيجـابي في الموظفين والعاملين بدلاً مِن التسلط عليهم وإجبارهم، فتحقيق النجاح في أي مؤسسة يتطلب تعاوناً كبيراً بين الأفراد العـاملين والإدارة، وإذا كـان القائـد شخصـاً ملهـماً ومقنعـاً للمـوظفين فإنهم ينجزون مهامهم بكلّ حب وكفاءة، والعكس صحيح في حال كانت الإدارة متسلطة.

نقدم في هذا الكتاب مجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تهم كـل باحـث في الإدارة ، وذلك لتساعده في ممارسة الأعمال الإدارية في حياته ، وتأخذ في يده لتطوير مهاراتـه الإدارية والوظيفية .

آملين أن ينال هذا الكتاب اعجابكم ويكون عوناً لكل لباحث وفي عالم الإدارة .

والـلـه ولي التوفيق

حقل الإدارة:



ظهرت حاجة مُلحّة وضروريّة لوجود حقل إداري في ظل التحديات والصعوبات التي رافقت الثورة المعلوماتيّة، والتكنولوجيّة، والتقنيّة في القرن الحادي والعشرين، والتي أحدثت تغيّرات جذريّة في مختلف المجالات الحياتيّة على صعيد الأفراد والجماعات والأمم.

يضم هذا الحقل قوانين وأنظمة وأحكاماً تصنع قادة إداريّين وخبراء استراتيجيّين في جميع مجالات الحياة، يمتلكون القدرة على دراسة المواقف بأسلوب علمي موضوعي، ووضع الحلول المبتكرة للمشكلات المعقدة التي يواجهونها، وتبنّي مواقف تلتزم بأسس اتخاذ القرارات كما تقرّها نظريّات الإدارة وممارساتها، وتضمن تنفيذ تلك القرارات، وتضع نظاماً فعّالاً لتقييمها، علماً أنّ هذه المفاهيم يمكن تطبيقها على مستوى المجتمعات والمنظمات.

(انتهى موضوع حقل الإدارة)

مفهوم الإدارة:



يُعبّر مفهوم الإدارة عن تلك العمليّة الشاملة لجميع المستويات في التنظيم، والتخطيط، والتوجيه، والرقابة، والتي ترتبط بعلاقات متشابكة متداخلة مع كل الظروف والقوى، بما في ذلك العوامل الخارجيّة المحيطة كالظروف السياسيّة، والاقتصاديّة، والاجتماعيّة، والحضاريّة، والثقافيّة.

وهي عبارة عن اختيار منهجي للغايات والوسائل مِن خلال التقييم الرشيد للأحوال والظروف البيئيّة التي تحيط بأيّة منظمة. كما أنها تعبّر عن العملية التي تهدف بشكل مباشر إلى تسخير الموارد المتاحة، وتوظيفها لتحقيق الأهداف المختلف، أما فيما يتعلق بمعنى الإدارة كحقل مِن حقول الدراسة، فهي فرع مِن فروع العلوم الاجتماعيّة، الذي يقوم بوصف وتفسير الظواهر الإداريّة والسلوك الإنساني الذي يجري في المنظمات المختلفة لتحقيق أهداف معيّنة.

يضم هذا الحقل العديد مِن التخصّصات المختلفة، ومنها الإدارة الاستراتيجيّة، والإدارة التربويّة، وإدارة البنوك والمصارف، وهو حقل دراسي نما وتطوّر بشكل هائل في العقود الأخيرة.

(انتهى موضوع مفهوم الإدارة)

خطوات الإدارة الناجحة:



1- **التخطيط:** يعدّ التخطيط أول وأهم خطوة للإدارة الناجحة، والذي يجب أن يصبح بعد ذلك نشاطاً مستمراً يتضمن مراجعة الأهداف عند إحراز التقدم، وينصح بوضع خطة استراتيجية للمدى الطويل وميزانية سنوية للمدى القصير، كما يجب أن يشتمل التخطيط أيضاً على تطوير نظام قياس الأداء، حيث ينبغي أن يكون وضع الخطط الاستراتيجية والغايات والأهداف نقطة انطلاق لقياس جهود أداء البرنامج، ويُشار إلى أن التخطيط عبارة عن عملية مستمرة تشتمل على إجراء تعديلات على طول الطريق الذي يتم فيه تحقيق الأهداف والغايات.

2- **السياسات والإجراءات الجيدة:** حيث إنّ التنفيذ اليومي للسياسات المكتوبة يوفر للموظفين الإرشادات ويحدد ممارسات البرنامج المقبولة، فالإجراءات تُساعد على تفعيل السياسات وإعطاء التوجيهات مما يساعد في الوقت نفسه على اتخاذ القرارات التقديرية ضمن حدود السياسات الموضوعة بالفعل.

3- **إدارة البيانات:** يُمكن استخدام بيانات الإدخال والإخراج، وبيانات النتائج لتقييم الأداء، حيث تحدّد بيانات المدخلات الموارد الخاصة بالمشروع مثل الموظفين، والمعدات، والتمويل، وتعرض بيانات المخرجات ما تم إنتاجه باستخدام هذه الموارد، وتساعد على تقييم تحقيق الأهداف قصيرة المدى، كما تعرض بيانات النتائج التأثير النهائي لجهود القائمين على العمل، وتساعد على تقييم التقدم باتجاه تحقيق أهداف الأداء على المدى الطويل.

4- **إدارة الموارد البشرية:** يُعتبر الموظفين أهم مورد في العملية الإدارية، لذا يجب الاهتمام بتطوير السياسات والإجراءات اللازمة لإدارة الموارد البشرية.

5- **تقييم وسائل قياس الاداء:** يعدّ استخدام البيانات المجمعة لقياس مدى نجاح العمل في تحقيق أهدافه أفضل الممارسات المركزية في مرحلة التقييم لدورة التحكم في الإدارة، حيث يجب أن تكون البيانات ذات صلة، وأن تكون كافيةً وموثوقاً بها.

مهارات الإدارة الناجحة:



1- **التواصل:** يمثّل المدير حلقة الوصل بين موظفي الشركة، ورؤساء الأقسام والإدارات العليا، لذا يجب عليه إتقان جميع أشكال التواصل بما في ذلك المهارات الكتابية، واللفظية، والسماعية حتى يكون قائداً فعالاً، ويمكن أن يكون التواصل بعدة طرق مثل إرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، أو التكلم عبر الهاتف، أو التحدث في العروض التقديمية، أو الاجتماعات، وغير ذلك.

2- **حل المشاكل واتخاذ القرارات:** يتم تكليف المدير بتحديد المشكلات وحلها بشكل يومي، وهذا يتطلب تقديم اهتمام كبير للتفاصيل، والقدرة على التمتع بالهدوء تحت الضغط لكي يتم الوصول إلى الحل الصحيح والفعال للمشكلة، واتخاذ القرار النهائي بشأنها لضمان عدم تكرارها، والتأكد مِن إنتاجية الفريق وسير العمل بسلاسة.

3- **الوعي التجاري:** تعتبر هذه المهارة أساسيةً بشكل كبير بين أرباب العمل، إذ تفتقر غالبية الأدوار الإدارية إلى الوعي التجاري، مثل إدراك مهمة وأهداف المنظمة، وفهم القطاع الذي تنتمي إليه الشركة، وامتلاك المعرفة بالقضايا السياسية، والاقتصادية التي تؤثر على العمل، فاكتساب هذه المهارة يعطي الأفضلية للمدير، والقدرة على تحقيق إدارةٍ ناجحةٍ لشركته.

المدير الناجح :



تعتمد الإدارة الناجحة بشكل كبير على المدير الناجح، والذي يتمتع بعدّة صفات، مِن أهمها ما يأتي:

1- **التواضع:** يمكن للمدير الناجح إظهار الثقة، والحفاظ على موقعه القيادي دون غرور أو كبرياء عن طريق التوضيح لفريق العمل أن الفشل هو مجرد انحراف بسيط عن طريق النجاح، وبذلك يشعر الموظفون بالجرأة على تحمل المخاطر، والقدرة على الصمود في وجه الانتكاسات.

2- **لغة الجسد الإيجابية:** مِن المعروف أن لغة الجسد تُفهم أكثر مِن الكلمات، لذا يمكن للمدير أن يعطي الموظفين الثقة بالنفس، والقدرة على النجاح عن طريق توزيع الإيماءات أو الابتسامات التي توحي للموظف بأنه على الطريق الصحيح، حيث إنه مِن الممكن أن يقضي على الإبداع والروح المعنوية للموظفين عن غير قصد إذا أهمل هذا الأمر، ويكون ذلك مِن خلال تعبيرات الوجه الخفية والتحولات في وضع الجسم التي تنقل الانزعاج مِن الموظف، أو الاستهتار بتفكيره وشخصيته، لذا ينبغي على المدير الاهتمام بلغة الجسد الخاصة به، لأن لغة الجسد السلبية قد تُساهم في جعل الشخص مكروهاً، وفي حال كره الموظفون المدير فلن يستمعوا إليه، أو يثقوا به، أو يشعروا بالدافع لإبهاره بمدى تحسنهم بالعمل.

3- **احترام وقت الآخرين:** يكون المدير عادةً مشغولاً بمهام الفريق والشركة، ولكنّ التأخر المتكرر في الاجتماعات، والمواعيد، والأحداث لا يُعتبر مِن أعراض الانشغال أو الأهمية، بل هو علامة على سوء تنظيم الوقت وعدم احترام الآخرين ووقتهم، فعدم الحضور للاجتماعات أو اللقاءات في الوقت المناسب، أو الإلغاء في آخر لحظة يعيق إنتاجية الفريق، ويساهم في إرسال رسالة خاطئة عن المدير، والتي قد توحي بأنه أهم مِن الآخرين، وأنّ ووقته أكثر قيمة مِن وقتهم، لذا على المدير الناجح أن يقوم بتوصيل النزاهة، وكسب الاحترام، والثقة مِن خلال الالتزام بالمواعيد، وإنهاء الاجتماعات في الوقت المحدد، مما يشكّل قدوةً للموظفين في كيفية احترام الوقت.

(انتهى موضوع خطوات الإدارة الناجحة)

مراحل تطور الإدارة:



عند الحديث عن نشأة وتطور علم الإدارة منذ القدم حتى وقتنا الحاضر، لا بدّ مِن تقسيم ذلك إلى ثلاث مراحل رئيسة عبر التاريخ، والتي تتمثّل بصورة مباشرة فيما يأتي:

أ- **مرحلة ما قبل الميلاد:** كان لدى الحضارات آنذاك نوع مِن الرقابة الإداريّة والإشراف على العمل، بما في ذلك الحضارة السومريّة التي قامت فوق منطقة الهلال الخصيب، وكذلك الحضارة المصريّة التي تركت خلفها واحدة مِن عجائب الدنيا السبع، والتي بدورها قامت على أسلوب إداري وتخطيطي وهندسي رائع، والذي يتجسد في فنّ الأهرامات، كما وتركت هذه الحضارة خلفها أسطول نهري. كما أن الحضارة البابليّة اعتمدت أسلوب الرقابة على الإنتاج، وصناعة الغزل وغيره، وكذلك الحضارة الصينيّة والهنديّة التي اهتمّت في الأنهار وفي التنظيم العسكري.

ب- **مرحلة ما بعد الميلاد:** أما عن هذه المرحلة، فتتمثّل فيما تركته الحضارة الإغريقيّة أو الرومانيّة، مِن العمل المؤسساتي، وكذلك الحضارة الإسلامية التي اعتمدت ما يسمى بالتسلسل الإداري.

ج- **مرحلة الوقت الحاضر أو التاريخ المعاصر:** هذا وقد عرف العالم في القرن العشرين المنصرم قيام دول تطبق مفاهيم الإدارة على نطاق واسع، بما في

ذلك كل مِن التخطيط والتنمية والحوكمة، والإدارة الاستراتيجية وغيرها، وقد بدأت ذلك الدول الاشتراكيّة؛ وعلى رأسها الاتحاد السوفييتي السابق، وشمل ذلك الاقتصاد بجميع قطاعاته كقطاع الصناعة، والزراعة، والخدمات، وكذلك التعليم والتدريب، وقد قامت العديد مِن الدول العربيّة باتّباع هذا النهج التنظيمي.

(انتهى موضوع مراحل تطور الإدارة)

العلوم الإدارية:



العلوم الإدارية هي أحد العلوم التي تتبع التخصصات النظرية، والتي تقوم على دراسة الإدارة وكلّ احتياجاتها وأنواعها مثل:الإشراف، والتنسيق، والتخطيط، وتتيح لدارسها اكتساب العديد مِن المهارات النظرية والتطبيقية المختلفة، كما تتيح لخريجيها فرصة العمل في القطاعين العام والخاص، في وظائف مختلفة.

فروع العلوم الإدارية:



أ- **إدارة الأعمال:** تخصص إدارة الأعمال هو أحد التخصصات المطلوبة في السوق بشكلٍ كبير، إذ يفتح العديد مِن الوظائف لخريجيه سواء في المشاريع الاستثمارية، أو البنوك، أو العمل في القطاعين الخاص والعام.

ب- **إدارة المشروعات:** يقوم هذا التخصص بدراسة كيفية تنظيم إدارة المـوارد المختلفـة، ويهدف مِن خلاله إنجاز المشاريع بالتكلفة والتوقيت المناسبين، بالإضـافة إلى كيفيّـة إدارته بالشكل المثالي والصحيح.

ج- **إدارة عامة:** يناسب هذا التخصص الذين يرغبون في العمل في القطاع العـام بشـكل عام، حيث تتم مِن خلالـه دراسـة موضـوعات الإدارة المحليـة والخـدمات الصـحية، وإدارة الخدمة المدنية، والتطوير والتنظيم الإداري.

د- **إدارة صناعية:** يقوم هذا التخصّص بدراسة التخصصات التي تتنـاول إدارة المخـاطر، وإدارة النقـل والإمـداد، وإدارة المسـتودعات والمكتبـات، ويتـيح للخـريج تخطـيط وتطوير المشاريع المختلفة.

هـ - **نظم المعلومات الإدارية:** يعتبر مِـن التخصصـات الجديـدة والمعـاصرة في علـم العلـوم الإدارية، ويدرس تحليل وصيانة وبرمجة المعلومات الإدارية المختلفة، ويهتم بدراسة الاقتصاد، والتسويق، والمحاسبة.

و- **المحاسبة :** يتم مِن خلالها دراسة وتنظيم النشاطات الاقتصـادية للمنشـآت والمؤسّسـات المختلفة، وذلك مِن خلال إعداد العديد مِن الجـداول الخاصـة بخسـارتها وأرباحهـا، كما تقوم على دراسة الميزانيات العامة للدولة، بالإضافة إلى دراسـة المـوارد البشريـة، والتمويل، والمخازن.

ز- **الإدارة المصرفية والمالية:** يعتبر هذا التخصص مِن أكثر التخصّصات المرغوبة لـدى العديـد مِن الخريجين، وذلك لمردوده العالي مقارنةً بالتخصصات الأخـرى، ويتـيح للخـريجين العمل في الشركات الاستثمارية والبنوك.

المهارات المطلوبة لدراسة العلوم الإدارية :



- ✓ الميل لدراسة هذه التخصصات.
- ✓ القدرة الفائقة على إدارة الأزمات في المكان والوقت المناسب.
- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية، والتحكم في انفعالاته وغضبه.
- ✓ الإلمام في مواد الإحصاء والرياضيات.
- ✓ القدرة على بناء علاقات ناجحة مع الآخرين.
- ✓ القدرة على الإبداع.
- ✓ الثقةٍ الكافيةٍ بالنفس.
- ✓ الاعتماد على النفس والإحساس العالي بالمسؤولية.
- ✓ الطموح والنظرة المستقبلية.
- ✓ القدرة على التفاعل مع المجتمعات المختلفة.

(انتهى موضوع العلوم الإدارية)

الفكر الإداريّ:



الفكر الإداريّ بالإنجليزيّة (Management Though) :هو عِبارة عـن مَجموعـةٍ مِـن المَوضوعات التي تهتمّ بدراسة إدارة الأفراد وتنظيم العمل الإداريّ، وارتبط وجود هـذا الفِكـرِ مع ظُهور مَدارس فكريّة إداريّة اعتَمدت على مُعالجة العلاقات الإنسانيّة، والاهتمام في الإدارة العِلميّة عن طَريق دراسة أساليب العمل والتنظيم. إنّ الاهتمام في دراسة الفكر الإداريّ اعتمد على الفوائد التي يُحققها لمتعلميّ الإدارة، وتتمثّل في متابعة أصـول علـم الإدارة ضـمن المنـاخ الفكريّ الذي اهتمّ بضرورة التطبيق الفعّال لها، ومعرفة العوامل المؤثرة على الفكر الإداريّ في مختلف اتجاهاته ومضموناته وأشكاله.

تطور الفكر الإداريّ:



تطـوّر الفكـر الإداريّ بالإنجليزيّـة Development of Administrative Thought :

هو عبارة عن تطور فكريّ مرتبط بعلم الإدارة، واعتمد على مجموعة مِن النظريـات الفكريّـة الإداريّة، مثل النظريّة الكلاسيكيّة، والعلاقات الإنسانيّة، والنهج السلوكيّ، إضـافةً إلى التطـورات اللاحقة في كلٍّ مِن الإدارة العلميّة، والوظائف والعمليات الإداريّة، وأيضاً اعتمـد تطـوّر الفكـر الإداريّ على وجود مجموعة مِن المدارس الفكريّة التـي سـاهمت في التـأثير عـلى علـم الإدارة بشكلٍ عام، وأدّت إلى ظهور العديد مِن النماذج المرتبطة بأساسيات ووسائل الإدارة.

(انتهى موضوع الفكر الإداريّ)

المستويات الإداريّة:



تُطبّق في المنشآت المتنوّعة مجموعة مِن المستويّات الإداريّة، وتُقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- **الإدارة العُليا:** هي الإدارة التي تَحوي على المديرين الذين يمتلكون السلطة للتحكّم بالمؤسسة، ويجب أن يعمل هؤلاء المديرين لساعات عمل طويلة؛ مِن أجل صياغة الاستراتيجيّات، وتنفيذ المهمات، والوَظائف المُعقدة، كما يحرصون على تمثيل المؤسسة في المؤتمرات والاجتماعات، وغالباً تشكّل الإدارة العُليا كلاً مِن المدير التنفيذيّ، ومَجلس الإدارة، ومدير العمليات، ومدير الماليّة، والمدير المسؤول عن الاستراتيجيّات الخاصة بالإدارة العُليا.

ب- **الإدارة الوسطى:** هي الإدارة التي تَحوي على المديرين الذين يمتلكون المسؤوليّة لتنفيذ السياسات الرئيسة، والاستراتيجيّات التي عملت الإدارة العُليا على صياغتها، كما تهتمُّ الإدارة الوسطى بالإشراف على المديرين ضمنَ المستوى الأقل، وتضع الخُطط التشغيليّة والتكتيكيّة، وتُراقب الجودة، وتُتابع المخزون، والقضايا البسيطة ضمن المؤسسة، وغالباً تُشكّل الإدارة الوسطى كلاً مِن مدير المصنع، ورؤساء الأقسام والإدارات والمشروعات.

ج- **الإدارة الدُنيا:** هي الإدارة التي تشكّل كلاً مِن مديري المكاتب، والمشرفين، ومساعد المدير، ورَئيس الموظّفين (العُمال)، كما أنّ مُعظم المديرين في الإدارات الوسطى والعُليا كانوا في الماضي ضمنَ هذا المستوى الإداريّ، أمّا المهام الخاصّة بمديري الإدارة الدُنيا فتشمل تنفيذَ العمل في أغلب الأوقات، وتحفيز الموظفين، والمساهمة بحلّ المشكلات اليوميّة، والإجابة عن الأسئلة المتنوعة.

(انتهى موضوع المستويات الإداريّة)

مدارس الفكر الإداريّ:



مـدارس الفكـر الإداريّ بالإنجليزيّـة Schools of Administrative Thought :هـي مجموعةٌ مِن المدارس التي تَعتمد على استخدام فرضيات متنوعـة؛ مِـن أجـل دراسـة الأفـراد والمُنظّمات.

مُنذ الاهتمام بدراسة الإدارة بشكل رسميّ في نهاية القـرن التاسـع عشر للمـيلاد شـهد علم الإدارة تطوّراً مِن خلال مجموعة مِن المدارس التـي اهـتمّ العُلـماء والمُفكّـرون بدراسـتها، ولكنّهم لم يتّفقوا على وضع عددٍ مُحدّدٍ لها، ممّا أدى إلى ظهور اخـتلاف واضـح في الآراء حـول عددها، والآتي معلومات عن أهمّ المَدارس الرئيسة المُرتبطة بالفكر الإداريّ:

أ- **المدرسة الكلاسيكيّة:** المدرسـة الكلاسـيكيّة بالإنجليزيّـة Classical School :هـي مِـن أقدم المدارس الإداريّة المُرتبطة بـالفكر الإداريّ، ويُطلـق عليهـا أيضـاً مُسـمّى المدرسـة التقليديّة، وتعود بداياتها إلى مرحلة ما قبـل القـرن العشريـن للمـيلاد، وعُمومـاً تهـتمّ هذه المدرسة بالطُرق الإداريّة الخاصـة في إدارة الأعـمال والمنشـآت، وتقسـم إلى ثلاثـة مجالات دراسيّة هي:

1- **الإدارة العلميّـة:** هــي الإدارة التــي ظهـرت في نهايـات القـرن التاسـع عشر للميلاد، واعتَمدت على دِراسة أساليب العمـل مِـن خـلال اسـتخدام مَنهجيّـة

مُعيّنة لتحقيق الكفاءة، ولكن نتج عنها تطبيق قراراتٍ إداريّة تعسفيّة غالباً، ممّا أدّى إلى تنفيذ العُمّال لأعمالهم ببطء، كما أدّت الإدارة العلميّة إلى ظهور نزاعات بين الإدارة والعُمال، ويعدُّ المفكر الإداريّ فريدريك تايلور مِن أهم المؤيدين لهذه الإدارة.

2- **الإدارة الإداريّة:** هي الإدارة التي تهتمّ بالمبادئ الإداريّة بصِفتها تَختلف عن الإدارة العلميّة، وتُوفّر نظريّة أكثر شموليّة لدراسة الإدارة، كما اعتمدت على أفكار المفكر الإداريّ هنري فايول الذي عرّفَ الإدارة بأنّها عمليّةٌ تعتمد على تنفيذ مجموعةٍ مِن الوظائف، وهي: السيطرة، والتنظيم، والقيادة، والتنسيق، والتخطيط.

3- **الإدارة البيروقراطيّة:** هي الإدارة التي تهتمّ بالتَنظيم المثاليّ، ويُعدُّ المفكر ماكس ويبر مِن أهمّ المُساهمين فيها؛ إذ أشار إلى أنّ المنشآت كانت تُدار بوسائل غير فَعّالة بالاعتماد على قراراتٍ مُرتبطةٍ بالعَلاقات الشخصيّة، فاقترح ويبر أن يتمّ تطبيق نوع مِن أنواع التنظيم المَعروف بمُسمّى البيروقراطيّة؛ وهو الاهتمام بتقسيم العمل مِن خلال وجود تسلسل هرميّ يَعتمد على اختيار العُمال والموظفين، ومِن ثمّ ترقيتهم بناءً على كفاءتهم بالعمل.

ب- **المدرسة السلوكيّة:** المدرسة السلوكيّة بالإنجليزيّة Behavioral School هي المَدرسة التي تطوّرت نتيجةَ ضعفِ المدرسة الكلاسيكيّة؛ بسبب اهتمامها بالمَبادئ والكفاءة، ورأى مُعظم المفكّرين أنّ هذا الاهتمام يُقلّل مِن أهمية التنظيم في الإدارة تحديداً المُرتبط بسلوك الأفراد؛ لذلك ركّزت المدرسة السلوكيّة على فهم كافة المؤثرات التي ينتج عنها تأثير على سلوك الأفراد في بيئة العمل.

ج- **المدرسة الكميّة:** المدرسة الكميّة بالإنجليزيّة Quantitative School :هي المدرسة التي اهتمّت في استِخدامِ معايير كميّة مِن أجل اتخاذ القرارات الإداريّة، ويعود ظهور المدرسة الكميّة إلى حقبة الحرب العالميّة الثانيّة أثناء ظهور الحاجة إلى وجود وسائل للتعامل مع القضايا العسكريّة خلال الحرب، ومِن ثمّ انتقلت العديد مِن الأفكار الكميّة إلى مجال الأعمال خلال فترة ستينيّات القرن العشرين للميلاد، وأُطلق عليها مسمى بحوث العمليات التي اعتمدت على وسائل كميّةٍ للتعبير عن القضايا الإداريّة؛ بواسطة نموذج كميّ أو صيغة كميّة تتضمّن علاقاتٍ ورموز رياضيّة.

د- **مدرسة النُظم:** مدرسة النُظم بالإنجليزيّة Systems School :هي المَدرسة التي اعتمَدت على تَطبيق إدارة عامة للنُظم، وأشارت إلى أنّ فهم أيّ شيء يعتمد على النظر إليه بصفته نظاماً، ويُعدّ النظام مِن المفاهيم المهمّة في هذه المدرسة، ويُعرَّف بأنّه مجموعة مِن المكوّنات التي شكلت معاً كياناً يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، وتُقسم هذه النُظم في بيئة الأعمال إلى قسمين هما:

1- **النُظم المغلقة:** هي النُظم المعزولة التي لا تُؤثّر أو تتأثر بالبيئة الموجودة ضمنها.

2- **النُظم المفتوحة:** هي النُظم التي تَختلف عن النُظم المغلقة؛ إذ تتعامل وتتفاعل باستمرار مع البيئة التي توجد بها، ممّا يؤدّي إلى تأثيرها وتأثّرها مع كافة مكوناتها.

نظريات الفكر الإداريّ:



نظريات الفكر الإداريّ بالإنجليزيّة Theories of Administrative Thought هي مجموعة الاتّجاهات الفكريّة المُرتبطة بالفكر الإداريّ، وتميّزت بتنوُّعها وقدرتها على إثراء المَجالات المعرفيّة المُتعدّدة في علم الإدارة، وتُقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

أ- **النظريات غير الاقتصاديّة في الفكر الإداريّ:** هي النظريّات التي صاغها مجموعةٌ مِن الباحثين وِفقاً لأبحاثٍ مُتعلّقة بعلميّ الاجتماع والنفس، وتعتمد هذه النظريّات على مجالاتٍ دراسيّة متنوّعة، ومُرتبطة بطبيعة المؤسسات الحكوميّة والصناعيّة.

ب- **النظريات الاقتصاديّة في الفكر الإداريّ:** هي النظريّات التي اعتَمَدت على تطبيق علم الاقتصاد ضمن الفكر الإداريّ، واعتمدت على البحث مِن أجل التعبير بطريقة كميّة عن العلاقات الإداريّة، وظهرت أفكار هذا الاتجاه في الإدارة منذ مَطلع القسم الثاني مِن القرن العشرين للميلاد.

(انتهى موضوع مدارس الفكر الإداريّ)

أساليب الإدارة الحديثة :



أ- **نظرية النظم:** تُعتبر نظريّة النُظم مِن أهم الأساليب المُطبقة لإدارة المؤسّسات أو المنظمات، سواء كانت مغلقة أو مفتوحة، ولكن في الغالب تُعتبر المنظمات نظاماً مفتوحاً، ويُنظر إلى النظام على أنّه مُكوّن مِن مجموعة مِن المكوّنات وهي كالآتي:

1- **المُدخلات:** وهي الموارد المُختلفة كالمواد الخام، ورأس المال، والتقنيات المُستخدمة، والعاملين.

2- **العمليّات:** وهي التخطيط، والتنظيم، والتحفيز، والتحكّم.

3- **المخرجات:** وهي المُنتجات، والخدمات المُقدّمة.

4- **النتائج:** تحسين الخدمات، وتعزيز الإنتاجيّة.

5- التغذية الراجعة: و يتم الحصول عليها من جميع المكوّنات السابقة.

ب- **الأسلوب الكمي:** تعتمد منهجيّة الأسلوب الكمّي في الإدارة على استخدام الأدوات الكميّة لاتخاذ القرارات الإداريّة، أي بالاعتماد على الرياضيّات، والإحصائيّات، والمعلومات المُساندة، وقد نشأت ثلاثة فروع لهذا

الأسلوب وهي: بحوث العمليّات، وإدارة العمليّات، ونظم المعلومات الإداريّة.

ج- **المساءلة:** تؤيّد مُعظم المُنظمات أسلوب المُساءلة، حيث تتولّد العديد مِن المشـكلات في غيابه، ولعدم وجود نهج مُعتمـد لإدارة الأداء، ويعتمـد وجـوده عـلى وجـود عمليّـات إداريّة ناجحة، وأدوات وإمكانيّات قائمـة، وفي حالـة الانضـباط والتركيـز، يُسـاعد نهـج إدارة الأداء المُنظّم في الحفاظ عـلى انحيـاز الجميـع نحـو الأهـداف الاسـتراتيجيّة، مـمّا يُساعدهم على تحديد أدوارهم، وتجنّب خروج الإدارة عن مسارها.

د- **التناوب الوظيفي:** يُعرف التناوب الـوظيفي أو مـا يُسـمّى بـدوران العمـل بأنّـه أسـلوب إداري يُعيّن المُتدرّبين في مُختلف الوظائف والأقسام ولعدّة سنوات، حيث إنّ استخدام هذا النهج الإداري في تزايد، ويتم مِن خلال تناوُب المـوظفين في العمـل ودورانـه فـيما بينهم لتدريبهم على المهام المُختلفة، وله آثار إيجابيّـة وسـلبيّة تضـعها المُنظّمـة بعـين الاعتبار عند استخدامه، ويُعتـبر دوران الوظـائف مُفيـداً في كشـف الأخطـاء وأسـاليب الاحتيال، كما يُقلّل مِن خطر التواطؤ بـين الأفـراد، ويُسـاعد عـلى اسـتمراريّة الأعـمال، حيث يكون باستطاعة العديد مِن المُوظّفين أداء نفس الوظيفة وإتقان المهـارات ذاتهـا بنفس الكفاءة.

(انتهى موضوع أساليب الإدارة الحديثة)

القيادة الإدارية:



تعتبر القيادة الإدارية مِن أهم المحاور التي ترتكز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيمٍ معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

نظريات القيادة الإدارية:



أ- **السمات:** تنص هذه النظرية على أنّ هناك مجموعةٌ مِن السمات التي ميز الله تعالى بها بعض الأشخاص دوناً عن غيرهم، والتي تتمثل في الذكاء، والمعرفة بأصول الحديث، والقدرة على الإقناع، والمسؤولية، والثقة، والمهارة، والقوة،

والقدرة على السيطرة والتأثير، ولكن هناك بعض المهارات الإضافية والأساسية التي يجب أن تتوفر في القائد، وهي كالآتي:

1- **المهارة الفنية:** والتي تعني أن يمتلك القائد المعرفة التامة والكاملة في تخصصه، وأن يستطيع استخدامها للقيام بالمهمات الموكلة إليه على أحسن وجه.

2- **المهارة الإنسانية:** والتي تتضمن قدرة القائد على التعامل مع الموظفين العاملين معه بالشكل الصحيح، وذلك مِن خلال الوثوق بهم، وتلبية كافة احتياجاتهم، والسماح لهم بإظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

3- **المهارة الذهنية:** وهي تقسم إلى نوعين، وهما:

- المهارة مِن الناحية الإدارية كالقدرة على توزيع العمل بشكلٍ عادل، وتطوير الكفاءات، وتبسيط الإجراءات، والقيام بالأعمال الرقابية.
- المهارة مِن الناحية السياسية، والتي مِن خلالها يجب على القائد أن يكون على درايةٍ بالأوضاع المحيطة به والموجودة في الدولة بشكلٍ عام.

ب- **الموقف :** حيث تعني هذه النظرية بأنّ كافة الخصائص المتوفرة في القائد تعتمد بشكلٍ رئيس على المكان، أو الموقف الذي هو فيه، فمثلاً المهارات القيادية في المؤسسات الحكومية، تختلف عن المهارات القيادية في المؤسسات العسكرية.

ج- **التفاعلية:** هي النظرية التي تجمع ما بين النظريتين السابقتين، والتي تنص على أنّ السمات والخصائص الشخصية التي يملكها القائد لا تعتبر المقياس الأساسي للنجاح، إذ يجب عليه أن يعمل على إقناع الآخرين بقدرته مِن خلال مواقفه، وطريقة إدارته للمؤسسة، وذلك مِن خلال التفاعل، وخلق جوٍ كاملٍ ومتكامل مع العاملين تحت سلطته. ويتضح مِن هذه النظرية، بأنّ نجاح العملية الإدارية يعتمد على ثلاثة عوامل أساسية، وهي:

1- صفات القائد.

2- العناصر والمواقف المتوفرة في مكان العمل.

3- الخصائص، والمتطلبات التي يحتاجها الأفراد والجماعات.

أهمية القيادة الإدارية :



1- تعتبر حلقة الوصل ما بين الأهداف أو الخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين.
2- تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليص الجوانب السلبية.
3- تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة.
4- تساهم في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المؤسسة.
5- تسهل عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.
6- توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

أنواع القيادة الإدارية:



1- المشاركة.
2- الاستهلالية.
3- المتوازنة.
4- الديمقراطية.
5- الأتباع.
6- الإنجازية.
7- المستبدة.

معوقات القيادة الإداريّة:



1- التخبط في حال عدم وضوح الأهداف والسياسات المرجو تحقيقها، وبالتالي إرباك العمل وهدر الوقت والجهد.

2- نقص المعلومات الضروريّة في سير عمل المنشأة وخاصة تلك المتعلقة بالقرارات الإداريّة.

3- توجّه بعض القادة الإداريين إلى بسط النفوذ والسيطرة وتركيز السلطة.

4- اللجوء إلى اتخاذ القرارات الفرديّة والاستئثار بها مع تهميش الآخرين ورأيهم في النشاطات الحيويّة.

5- معاناة بعض القيادات الإداريّة مِن الجمود وعدم قدرتها على مماشاة التطورات.

6- الإجراءات الروتينيّة المملة.

(انتهى موضوع القيادة الإدارية)

- **العملية الإدارية:**



هي عبارة عن مجموعة مِن الوظائف والأنشطة التي يقوم بتنفيذها أي شخص إداري، مِن أجل تحقيق الأهداف التي تضعها أية مؤسسة أو شركة من الشركات، وتضم العملية الإدارية عمليات مرتبطة مع بعضها البعض، يتم تجزئتها لتسهيل دراستها وتطبيقها على أرض الواقع، كما وتتأثر هذه العملية بعدة عوامل مختلفة منها العوامل الإنسانية كالقدرات، والمهارات الشخصية في تأدية نشاط معين، والعوامل الفنية والتي تشمل الأُسس، والقواعد، والإمكانات الماديّة التي يلجأ إليها الإداري مِن أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

عناصر العملية الإدارية:



أولاً: التخطيط: هو الوظيفة والخطوة الأولى للعملية الإدارية، والقاعدة التي ترتكز عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط هو عملية مستمرة تشمل تحديد الطريقة التي تسير عليها الأمور للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مجال مِن المجالات، ويمكن بواسطته تحديد الأنشطة التنظيميّة اللازمة لتحقيق الأهداف، وللتخطيط خطوات تنفيذيّة أهمها:

1- وضع وتحديد الأهداف المستقبليّة.

2- تحليل وتقييم البيئة، مِن خلال معرفة الموارد المتوفرة لتحقيق ذلك.

3- تحديد البدائل، بكتابة مجموعة مِن الاحتمالات التي تقود نحو تحقيق الهدف.

4- تقييم البدائل، بوضع قائمة المزايا والعيوب لكل احتمال مِن احتمالات المفروضة.

5- اختيار الحل الأمثل والأنسب.

6- تنفيذ الخطة وتعيين ِمن سيتكفل بتنفيذها.

7- مراقبة وتقييم النتائج.

أهميّة التخطيط:



1- السعي إلى تقليل مُعدّل المخاطرة.

2- الاستِفادة مِن المَوارد المُتاحة بأفضل الطُرق.

3- الوصولُ إلى التكامل بين المَراحل الخاصّة بالتنسيق عَن طريق اتّخاذ القرارات المُناسبة والصحيحة.

4- وضع أولويّات العمل وترتيبها وفقاً لاتفاقها مع الحاجات.

5- المُساهمة في السيطرة على كافّة المشكلات الخاصّة بتنفيذ العمل.

6- الحرص على توفير الرضا في بيئة العمل.

7- المُشاركة في التنبؤ للمستقبل الخاص بالعمل.

مبادئ التخطيط:



يَعتمد تطبيق التخطيط في بيئة العمل على مَبادئ أساسيّة، وهي:

أ- **الهدف:** هو مِن المُتطلّبات المُهمّة لتطبيق تخطيطٍ فعّال؛ حيث تَعتمدُ عمليّة التخطيط على وضع هدفٍ مُحدّد، ومُرتبط مع سبب وجود المنشأة، وقد يكون هذا الهدف مُعتمداً على تحقيق الأرباح، أو زيادة الحصّة الخاصّة بالمنشأة في السوق الذي توجد فيه، أو العمل على رفع معدّل الإنتاج، كما مِن المهم أن يكون هذا الهدف مَفهوماً وواضحاً عند كافّة الأفراد الذين يَعملون في المنشأة.

ب- **الفلسفة:** هي كافّة المُعتقدات والأفكار الخاصّة بالطريقة المُستخدمة في الوصولِ إلى الهدف مِن التخطيط، وتختلف طبيعةُ الفلسفة بين المنشآت، فقد تهتمّ بتحقيق الأرباح، أو زيادة رضا العملاء، أو استمرار وجود المنشأة.

ج- **تطبيق سياسة مُعيّنة:** هي الوَسيلة المُستخدمة في التوجيه والتحكّم بالموظفين، وتُشكّل هذه السياسة مجموعة مِن المبادئ التي تدعم العمل والتفكير الإداريّ، ومِن الأمثلة عليها سياسة الإنتاج، وسياسة التسويق، وسياسة شؤون الموظّفين، والسياسة الماليّة.

د- **الخُطط:** هي مجموعةٌ مِن بيانات وأهداف العمل؛ حيث تُشكّل هذه الأهداف الهدف الخاص بالمنشأة، أمّا بيانات العمل فهي الوسائل المُستخدمة في تحقيق الأهداف، كما تكشف الخُطط عن التطوّر الوظيفيّ في كلّ مرحلةٍ مِن مراحل العمل.

هـ - **الأولويات:** هي دور المنشأة في تخصيص الموارد الماديّة والماليّة، والعُمّال والموظّفين بناءً على أولويّاتٍ مُعيّنة، وغالباً يُعدّ الهدف صاحب أكبر أولويّةٍ هو الخاص بتخصيص الموارد، وتستند هذه الأولويّات على فلسفة المنشأة، وكلٍّ مِن البيئات الاجتماعيّة، والسياسيّة، والاقتصاديّة.

أهداف التخطيط:



1- تطوير العمليّة الإنتاجيّة في مُختلف النشاطات والقطاعات مِن حيث النوعيّة والكميّة.

2- تحقيق التوازن بين المستويات الخاصّة بالتطوّر الاجتماعيّ والاقتصاديّ، وتحديداً بين القطاعات الصناعيّة والزراعيّة بكافة المستويات الخاصّة بها.

3- تحسين كفاءة العمل في كافة القطاعات، وخُصوصاً المُعتمدة على تقديم الخدمات المتنوّعة، والتي تُساهم بتحقيق المَنفعة العامّة.

فوائد التخطيط :



1- يساهم في الوصول إلى الأهداف المَطلوبة.
2- يساعد على دعم التنسيق بين كافّة أنواع الأعمال.
3- يُشارك في دعم نموّ وتطوّر المهارات الخاصّة بالمديرين.
4- يساهم في تحقيق أفضل استثمار للموارد البشريّة والماديّة.
5- يَدعم التخطيط تكيُّف الإدارة مع العوامل الخاصّة بالمُحيط الخارجيّ، مثل التطور التكنولوجيّ، وطبيعة السوق.

أنواع التخطيط:

أ- **وفقاً لتكرار الاستخدام، وتُقسم إلى نوعين هما:**

1- السياسات: هي الإرشادات المُستخدمة في تَحديد الأُسس التي يجب التقيّد بها، سواءً مِن الإدارة أو الموظّفين أثناء أداء العمل، وتظهر الحاجة لهذه السياسات مِن أجل اتخاذ القرارات المُناسبة.

2- الإجراءات: هي عبارة عن مجموعة مِن الخطوات التي يتمّ تطويرها عند ظهور أحداثٍ مُتكرّرة، وتتميّز هذه الإجراءات بأنّها دقيقة ومُفصّلة أكثر مِن السياسات، وواضحة في كُلّ خطواتها.

ب- **غير متكررة الاستخدام:** تشمل ثلاثة أنواع هي:

1- البرامج: هي نشاطات مُتعدّدة ومُرتبطة مع هدف أساسيّ، مثل توصيل المياه إلى بعض المناطق التي لا تحوي على تمديدات مائيّة.

2- الميزانيّة: هي بيان يحوي على مجموعة أرقام تُشكّل المال الخاص بكافة النشاطات.

3- المشروعات: هي مُخطّطاتٍ تحوي على مجموعةٍ مُعيّنة مِن الأنشطة الرئيسة أو الجزئيّة، وتسعى إلى الوصول لهدفٍ مُعيّن.

ج- **وفقاً لطبيعة التأثير:** تُقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

1- التخطيط الاستراتيجيّ: هو التخطيط الذي يُساهم بحدوث تغيّرٍ نوعيّ في المنشأة، ويُطبق مِن خلال الإدارة العُليا، ويُعدّ تأثيره طويل الأجل، ومِن الأمثلة عليه التخطيط لإنشاء سوقٍ تجاريّة جديدة.

يقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبليّة للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافةً إلى الأنشطةِ المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها.

يعتبر هذا النوع مِن التخطيط واحداً مِن المكوّنات الأساسيّة للإدارةِ الاستراتيجيّة، ويعتمد على التبصّر بوضع المؤسسة مستقبلاً، ثم العمل على الاستعداد له.

مِن ميزات التخطيط الاستراتيجي بأنه يعمل على توضيح الأهداف العامة للمبادرة، والذي ينتج عنه انبثاق الخطط العديدة في مجال العمل والإدارة والتي تكوّن الهدف العام الذي يقوم بحكم جميع القرارات الناتجة، كما يوحد هذا التخطيط هدف العاملين لتحقيق الأهداف المراد التوصّل إليها، وتكمن أهميّة هذا التخطيط المغاير للتخطيط التقليدي ما يلي:

- تزويد المبادرة بالغاية والهدف الذي تسعى لتحقيقه.
- تزويد المسؤولين بآليّة التفكير بشكلٍ عام بشأن هذه المبادرة.
- يزوّد المبادرة بجميع التوقعات بشأن التغييرات في البيئة المحيطة، وكيفيّة التأقلم مع هذه التغييرات.
- المساعدة على تخصيص جميع الموارد المتاحة.
- المساهمة في زيادة الوعي بين الأعضاء بشأن رياح التغيير، والإلمام بجميع التهديدات والفرص المحيطة.
- تقديم منطق سليم في عمليّة تقييم الموازنات.
- تنظيم عمليّة التسلسل في مجمل الجهود التخطيطيّة عبر جميع المستويات الإداريّة.
- العمل على جعل المدير مبتكراً وخلّاقاً، إضافةً إلى مبادرته في صناعة الأحداث وليس تلقيها.
- العمل على توضيح صورة المؤسسة أمام كافة أصحاب الشأن والمصالح.

وعن أهم ملامح التخطيط الإستراتيجي:

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي نظاماً متكاملاً يتمّ بخطواتٍ متعارفٍ عليها.

- يحدّد مسار المبادرة مستقبلاً، بحيث يتضمن رسالة تلك المبادرة وأهدافها والخطوات اللازمة لتحقيق هذا الأمر، إضافةً إلى تحديد جميع الجهود الموجهة في عمليّة تخصيص الموارد.
- يتمّ مِن خلال هذا التخطيط تحديد المجالات التي تميّز المبادرة مستقبلاً، إضافةً إلى تحديد جميع الأنشطة والأعمال المتعلقة بالمبادرة مستقبلاً.
- يعتبر التخطيط الاستراتيجي رد فعل لجميع نقاط الضعف والقوّة في طريقة أداء المبادرة، إضافةً إلى جميع التهديدات البيئيّة والفرص المتاحة بها، وذلك بهدف تنمية وتطوير مجالات التنافس والتميّز المتاحة أمام المبادرة في المستقبل.
- التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب عمل على جميع المستويات، بحيث يعمل على تحديد وتمييز مساهمات ووظائف كل مستوى على حدة.
- يحدد هذا التخطيط المزايا والعوائد التنمويّة والخيريّة والاجتماعيّة في المبادرة.

2- التخطيط التكتيكيّ: هو التخطيط المُطبّق مِن خلال كلّ مِن الإدارتين الوسطى والعُليا، ويُعدّ تأثيره مُتوسّط الأجل، ويُستخدم لتقديم المُساعدة للتخطيط الاستراتيجيّ، ومِن الأمثلة عليه دِراسة حجم الطلب في السوق على مُنتَج ما.

3- التخطيط التشغيليّ: هو التّخطيطُ المُطبّق مِن خلال كلٍّ مِن الإدارتين الدُنيا والوسطى، ويُعدّ تأثيره مُتوسّط الأجل، ومِن الأمثلة عليه تحديد الموارد التي تحتاجها العمليّة الإنتاجيّة.

د- **وفقاً للمُدّة الزمنيّة، تشمل الأنواع الآتية:**

1- التخطيط طويل الأجل: يَشمل فترةُ زمنيّةً طويلة وتُعادل خمس سنوات.

2- التخطيط متوسط الأجل: يشمل فترةً مُتوسّطةً مِن الزمن، وتزداد عن السنة الواحدة وتقلّ عن خمس سنوات.

3- التخطيط قصير الأجل: يشمل فترةً زمنيّةً قصيرة، وتكون أقلّ مِن سنة مثل الأيّام والأسابيع والشهور.

هـ- وفقاً للوظيفة: يشمل مجموعة مِن الأنواع مِن أهمّها:

1- التخطيط للإنتاج: هو التركيز على الأمور الخاصّة بالإنتاج، مثل: المواد الأولية، والإدارة الإنتاجيّة، ومُتابعة جودة الإنتاج.

2- التخطيط التسويقيّ: هو التّركيز على المَجالات الخاصة بالتسويق، مثل التوزيع، والترويج.

3- التخطيط الماليّ: هو الاهتمام بالموضوعات الماليّة، مثل طُرق الحصول على المال.

يسعى التخطيط المالي إلى تحقيق هدفين هما:

- ضمان توفير المال: هو الهدف الأساسي والأول مِن أهداف التخطيط المالي؛ إذ مِن المهم وجود مالٍ كافٍ في الشركة؛ مِن أجل تنفيذ العديد مِن النشاطات والمهام، مثل الحصول على أصول طويلة الأجل، وتغطية المصاريف اليوميّة، وضمان وجود تمويل مالي في الوقت المناسب.
- عدم استخدام موارد الشركة وإهدارها دون داعٍ: هو الهدف الثاني للتخطيط الماليّ، والمرتبط بالتمويل الزائد للموارد الذي يتشابه مع نقص أو عدم كفاية المال، في حالة وجود فائض ماليّ من المهم تطبيق التخطيط الجيد لاستثمار هذه الموارد الماليّة؛ مِن خلال الاستفادة منها بأفضل الطُرق الممكنة، وتجنّب إهدارها الذي قد يؤدي إلى حدوث خسارة ماليّة كبيرة للشركة، ويتمُّ تطبيق التخطيط المالي للمنشآت على مدة زمنيّة قصيرة أو طويلة.

- يركز التخطيط الماليّ طويل الأجل على الإنفاق الرأسماليّ، ويُطلق على الخُطط الماليّة قصيرة الأجل مسمى الميزانيّات، وتحوي على خُطةٍ خاصة في العمل يتمّ إعدادها لسنة ماليّة أو أقلّ.

إنّ التخطيط الماليّ الصحيح يعتبر مِن وسائل نجاح المشروعات التجاريّة، وتشمل أهميته النقاط الآتية:

- المحافظة على الأموال: هي تقدير التخطيط المالي للحاجات المناسبة أثناء التعامل مع المال، ممّا يساهم في تجنّب هدره وضياعه في حالات الإفراط الرأسماليّ.
- المساعدة على اختيار الهيكل الرأسماليّ المناسب: بالمشاركة في ترتيب الأموال ذات المصادر المتنوّعة، وتُستخدم في الفترات الزمنيّة قصيرة الأجل، ومتوسطة الأجل، وطويلة الأجل.
- يُعدُّ التخطيط الماليّ مِن الأمور الضروريّة للاستفادة مِن مصادر المال في الأوقات المناسبة؛ إذ إنّ الأموال طويلة الأجل يتمُّ الحصول عليها مِن أصحاب السندات والمساهمين، ويتمُّ تحصيل الأموال متوسطة الأجل مِن المؤسسات الماليّة، أمّا الأموال قصيرة الأجل فهي الأموال الخاصة في المصارف التجاريّة.
- المساهمة في تمويل المشروعات: هي وضع التخطيط الماليّ لخطة تمويليّة تساعد على تحديد كيفيّة استخدام الأموال الخاصّة في المشروعات، والمعتمدة على المقارنة بين الاقتراحات المختلفة للاستثمار.
- المشاركة في النشاطات التنفيذيّة: هي دور التخطيط الماليّ في تحقيق النجاح أو الفشل لوظائف المنشآت، مثل التوزيع والإنتاج أثناء تطبيق الأعمال التجاريّة؛ مِن خلال الاعتماد على اتخاذ قرارات ماليّة صائبة تضمن تعزيز التمويل والتشغيل المناسبَين.

- تعزيز الرقابة الماليّة: هو تـوفير التخطـيط المـاليّ لقاعـدة أساسـيّة تسـاهم في فحـص النشاطات الماليّة؛ من أجل المقارنـة بـين الإيـرادات الفعليّـة والمُقـدّرة، مـع التكـاليف التقديريّة والفعليّة.
- المساعدة على تجنّب الأزمات التجاريّة: هي وسيلة مِن وسائل التخطـيط المـاليّ التـي تُقدّم المساعدة للمنشآت؛ مِن أجل تجـاوز أو تجنّـب الأزمـات والمفاجـآت التـي تُـؤثر سلبيّاً في بيئة العمل.
- الربط بين الحاضر والمستقبل: هو توفير متابعة للمتطلبات الحاليّـة الخاصـة في أمـوال المنشأة، مع المتطلبات المتوقّعة في المستقبل؛ عن طريق وضع مجموعة مِن التوقّعات، والخُطط التي تسعى لدعم نمو الشركة وتطوّر مبيعاتها.
- يعتمد التخطيط الماليّ على تطبيق مجموعة مِن المراحل هي:
- تحديد العلاقات بين العملاء والمُخططين: هـي المرحلـة الأولى مِـن مراحـل التخطـيط الماليّ، وتعتمد على دور المُخطّط الماليّ في توثيق كافـة الخـدمات التـي سـيتمُّ تقـديمها للعملاء، ممّا يساهم في تعزيز الاتفاق بين كلٍّ مِن المُخطط الماليّ والعميل حول طريقة اتخاذ القرارات.
- جمع البيانات الخاصة في العملاء: هو دور المُخطـط المـاليّ في الحصـول عـلى البيانـات المناسبة والخاصة في كلِّ عميل؛ مـمّا يسـاهم في تحديـد الوضـع المـاليّ الخـاص بكافـة العملاء، وطبيعة موقفهم مِن المخاطرة، وأهدافهم الشخصيّة.
- تقييم الوضع الماليّ الخاص في العملاء: هي المرحلة الثالثة مِن مراحل التخطيط الماليّ، وتعتمد على تحليل المعلومات الخاصّة في العملاء؛ مِن أجـل تقيـيم أوضـاعهم الماليّـة، وتحديد الأمور التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف، ويشـمل هـذا التقيـيم تحليـل الأصول الماليّة للعميل، والالتزامات والنفقات المترتّبة عليه، والاستثمارات أو المتطلبات الضريبيّة.
- تقديم توصـيات أو بـدائل التخطـيط المـاليّ: هـي تقـديم التخطـيط المـاليّ للتوصيات التي تساهم في معالجة الأهداف الخاصة في العملاء؛ مِـن خـلال

الاعتماد على معلوماتهم، ممّا يساهم في تقديم المساعدة للمُخطط الماليّ؛ حتى يتمكن مِن مراجعة التوصيات التي تسمح للعميل باتخاذ القرارات الصحيحة.

- تنفيذ التوصيات الخاصة بالتخطيط الماليّ: هي المرحلة قبل الأخيرة مِن مراحل التخطيط الماليّ، وفيها يتمُّ الاتفاق بين المُخطط الماليّ والعميل على طريقة تنفيذ التوصيات؛ إذ مِن الممكن أنّ يُدرّب المُخطط العميل على هذه التوصيات، ومِن ثمّ يُنسّق عمليّة تنفيذها معه.
- مراقبة التوصيات الخاصة بالتخطيط الماليّ: هي المرحلة الأخيرة مِن مراحل التخطيط الماليّ؛ مِن خلالها يتمُّ الاتفاق بين العميل والمُخطط الماليّ على تطبيق الرقابة الخاصّة بتنفيذ الأهداف، سواءً عن طريق العميل أو المُخطط الماليّ.

توجد مجموعة مِن العوامل التي تؤثر في التخطيط المالي مِن أهمها:

أ- **العوامل البشريّة:** هي العوامل المتعلّقة بالأفراد ضمن المنشآت، ويعتمد تأثيرها على تطبيق مجموعة مِن الأمور مِن أهمها:

- اختيار القوى العاملة المؤهلة ذات الكفاءة، والخبرة المناسبة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.
- توفير التدريب الذي يساهم في دعم المهارات والمعارف الخاصّة بالموظفين.

ب- **العوامل التقنيّة:** هي الدمج بين التخطيط الماليّ والتقنيات التكنولوجيّة المعاصرة، ممّا يؤدي إلى زيادة فعاليّة تطبيق النشاطات، ودعم الحصول على الأرباح وتقليل كمية التكاليف والخسائر.

4- التخطيط السياسيّ: هو مُتابعة الموضوعات العامة للدّول، مثل السياسات الداخليّة والخارجيّة، والتشريعات.

5- التخطيط الاقتصاديّ: هو التّركيز على الشؤون الاقتصاديّة؛ من أجل دَعم التنمية الخاصّة بالدخل القوميّ.

ثانياً: التنظيم: هو عبارة عن عملية دمج للموارد البشريّة والماديّة مِن خلال هيكل رسمي يوضح المهمات والسلطات، وتشمل أربعة أنشطة رئيسة وهي:

1- تحديد الأنشطة التي تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2- تصنيف أنواع ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إداريّة.

3- توكيل العمل إلى أشخاص آخرين ومسؤولين.

4- تصميم مستويات مختلفة لاتخاذ القرارات.

أمّا بالنسبة لخطوات التنظيم فهي:

1- احترام الخطط والأهداف الموضوعة.

2- تحديد الأنشطة المختلفة.

3- تصنيف هذه الأنشطة تبعاً لمعايير معينة.

4- توكيل العمل والسلطات لبعض المهام.

5- تصميم مستويات مختلفة للعلاقات.

6- التوظيف يكون بتعيين وتوظيف الأشخاص المسؤولين، والمنتمين لشركة معينة، وهم العنصر الأساسي للعملية الإدارية، ويمكن تعريف التوظيف على أنه عملية تقوم على مجموعة مِن المهام التي وضعت لتزويد شركة ما بالموظفين الأكفاء، وتعيينهم في المناصب المخصصة لهم، ويشمل التوظيف كلاً مِن التنظيم والتخطيط، والاختيار، والتدريب، والتطوير وغيرها مِن العمليات الإدارية.

تتلخص أهمية التنظيم في عدة نقاط أهمها:

1- الاهتمام بتقسيم العمل والمهام بين الأفراد مـمّا يـؤدّي إلى حصر التركيـز والاهـتمام بمهمة وموضوع واحد لا أكثر.
2- سهولة وانسيابية العمل جراء توضيح التنظيم للإجراءات الواجب اتّباعها داخل كل قسم وكل مرحلة.
3- يُهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرسال واستقبال القـرارات الصـادرة مِـن مراكـز السلطة المختلفة، وذلك مِـن خـلال إيصـاله لهـذه القـرارات إلى كافـة المسـتويات الإدارية، السفلى، والعليا، وإمداد كافة العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.
4- تهيئة سبل الاتّصالات الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوجوه الإدارية ممّا يُسهّل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.
5- تهيئة الجو الملائم لتدريب الأعضاء، وتنمية مهاراتهم، وتزويدهم باحتياجاتهم، ممّا يؤدّي إلى رفع مستوى الإنتاجية، وحب العمل.

وعن عناصر التنظيم:

1- وحدة هدف مُعيّن متفق عليه.
2- وجود مجموعة مِن المـوارد البشريـة والماديـة والمعنويـة، المتناسـقة، والمتكاملـة مـع بعضها لتحقيق هدف معين
3- اشتراك الأفراد وتعاونهم على تحقيق الأهداف.

وعن نماذج التنظيم:

1- **النماذج التنظيمية التقليدية وهي:**

- نموذج التنظيم التنفيذي أو السُلطوي.
- نموذج التنظيم الوظيفي.
- نموذج التنظيم الاستشاري.

2- **نماذج التنظيم الحديثة وهي:**

- نموذج التنظيم العضوي.
- نموذج تنظيم الفريق.
- نموذج التنظيم الشبكي.

وعن معايير تقسيم التنظيم:

يتم العمل على تقسيم معايير التنظيم بناءً على عدة عوامل وهي:

1- حسب نوع الوظيفة.
2- حسب نوع المنتج.
3- حسب مراحل العمل.
4- حسب الفئات المستهلكة.
5- حسب توزيع المناطق الجغرافية.
6- حسب التوقيت الزمني.

ثالثاً: التوجيه: يأتي بعد الانتهاء مِن صياغة الخطط، ووضع الهيكل التنظيمي، وبعد توظيف الأشخاص، وهي خطوة في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

رابعاً: الرقابة: هي آخر وظائف وعناصر العملية الإداريّة، وتعني إيجاد معايير الأداء التي تُستخدم في قياس وتقييم التقدم في تحقيق الأهداف، ولها خطوات وهي:

1- وضع معايير الأداء.
2- المتابعة المستمرة للأداء على أرض الواقع.
3- قياس الأداء.
4- تصحيح الانحرافات والأخطاء عن سير المعايير.

تُعدّ الرقابة مِن الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لأنّها تُساهم في التأكد مِن فاعلية وظائف الإدارة السابقة، ومِن الممكن تلخيص أهمية الرقابة بناءً على النقاط الآتية:

1- ترتبط الرقابة بشكل موثوق مع وظائف العملية الإدارية، فتؤثر وتتأثر بها؛ وذلك نتيجة للتفاعل المشترك بين هذه الوظائف؛ مِن أجل تحقيق أهداف المنشأة.

2- تُمثل الرقابة النتيجة النهائيّة للمهام، والوظائف الخاصة بالمنشأة؛ حيث تُستخدم لقياس كفاءة الخُطط المُطبقة، وطُرق تنفيذها.

3- تتطلب الرقابة استخدام هيكل تنظيمي يتناسب مع مسؤوليات المديرين.

4- تساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها؛ وذلك مِن أجل إيجاد حلول لها.

5- تعتبر الرقابة مِن الوسائل المناسبة لتعزيز تأقلم وتجاوب المنشآت مع التغيّرات البيئيّة.

يعتمد تطبيق الرقابة على أساليب متعددة ومتنوعة مِن حيث شمولها، ودقتها، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ أساليب الرقابة:

أ- **الرقابة بالاستثناء:** هي عبارة عن أسلوب رقابيّ يعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة، وتجاوز الأخطاء البسيطة؛ وذلك مِن أجل المساهمة بسهولة تطبيق الرقابة، وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية.

ب- **الملاحظات الشخصيّة:** هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصيّ، والتأكد مِن نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتُعدّ الملاحظات الشخصيّة مِن أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقيّة عن الأداء.

ج- **التقارير:** وهي أسلوب رقابة مهم جداً، حيث تُطبق بطريقتين الأولى مكتوبة، مثل التقارير الرقميّة، وتقارير الأشكال البيانيّة، أمّا الطريقة الثانية فهي شفويّة، تعتمد على نقل التقرير باستخدام الكلام المحكي.

د- **الموازنات التقديريّة:** هي مِن الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، كما تُشكّل إحدى وسائل الرقابة المهمة، وتستخدم للمقارنة بين المُخططات الفعليّة، والإجراءات المطبقة واقعياً.

هـ- **نُظم المعلومات:** هي الوسيلة التي توفر البيانات المناسبة للإدارة ضمن أيّ نشاط أو مجال تريد اختباره والتأكد مِن مدى صحته.

تتميز الرقابة المطبقة في أغلب المنشآت بالخصائص الآتية:

1- تُعدّ الرقابة مِن العمليات السريعة للكشف عن الأخطاء، ومعرفة أسبابها، والتبليغ عنها للمسؤولين لتصحيحها.

2- تهتمّ الرقابة الفعالة بالحالة الاقتصاديّة للمنشأة؛ إذ تحرص على تحقيق التوازن الاقتصاديّ بين عوائدها وتكاليفها الماليّة.

3- تستطيع الرقابة أن تتوقع حدوث الأخطاء؛ وذلك مِن خلال الاعتماد على الخبرات السابقة؛ ممّا يساهم باتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب تكرار حدوث الأخطاء.

4- تعتبر الرقابة سهلة الفهم للموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفيّة؛ وذلك مِن خلال استخدامها لمعايير المرونة، والقدرة على التكيّف مع الظروف المتنوعة.

5- تسعى الرقابة إلى اقتراح البدائل الممكنة، والمستخدمة في طُرق معالجة المشكلات لمنع حدوثها.

6- تُعدّ الرقابة وسيلة لتحسين أداء الموظفين، وليس لصيد أخطائهم ونشر الخوف بينهم.

إنّ تطبيق الرقابة في إدارة الشركات والمؤسّسات يعتمد على تحقيق مجموعة مِن الأهداف، منها:

1- مساعدة الإدارة في التأكد مِن تحقيق خُطة العمل وفقاً لمسارها الصحيح؛ وذلك للوصول إلى النجاح.

2- متابعة تنفيذ الوظائف المُخطط لها.

3- الكشف عن الأخطاء عند حدوثها؛ وذلك مِن أجل معالجتها بشكل فوريّ.

4- المساهمة في الحفاظ على حقوق كافة العاملين، والعملاء، وأصحاب المصالح الذين يتعاملون مع المنشأة.

5- التأكد مِن تقيد واحترام كافة الأطراف للقرارات الإدارية.

6- تعزيز التعاون بين كافة الأقسام المشاركة بتنفيذ مهام العمل في المنشأة.

شروط الرقابة:

يعتمد تنفيذ الرقابة وتحقيق الأهداف الخاصة بها على مجموعة مِن الشروط، منها:

1- معرفة الإدارة بأهداف النشاطات التي تُطبق الرقابة عليها؛ وذلك مِن أجل المساهمة بتحديد الأولويات الخاصة بالرقابة.

2- إدراك الإدارة لكافة المهارات الفنية والخاصة بالعمل الذي تراقبه؛ حتى تتمكن مِن تعديله، والحُكم على طبيعة اتفاقه مع نوعية السياسة المطبقة؛ وذلك مِن أجل تقييم الانحرافات الخاصة به.

3- عدم تعدد الجهات الإدارية المطبقة للرقابة في العمل؛ وذلك حتى لا تشكّل عائقاً أمام تعامل الموظفين مع الرقابة.

أنواع الرقابة:

تستخدم الشركات العديد من أنواع الرقابة، وكلّ نوع مِن هذه الأنواع يُناسب طبيعة نشاط وحجم كل شركة، وتُصنّف الرقابة إلى مجموعة مِن الأنواع وفقاً للمعايير الآتية:

أ- **الرقابة بناءً على توقيت حدوثها، وتُقسم إلى ثلاثة أنواع:**

1- الرقابة الوقائيّة: وهي عدم انتظار الإدارة وصول معلومات حول حدوث خطأ ما، بل يجب على المدير التوجه بشكل شخصيّ لمحاولة الكشف عن هذا الخطأ قبل وقوعه، مع الاهتمام بالاستعداد لمواجهة كافة أشكال الأخطاء.

2- الرقابة المتزامنة: هي متابعة سير العمل بشكل مستمر؛ حيث تعمل على قياس الأداء في الوقت الحالي، ومقارنته مع المعايير الخاصة بالأداء؛ وذلك مِن أجل الكشف عن أي أخطاء، وتحديد حجم الخسارة في حال حدوثها.

3- الرقابة اللاحقة: هي المقارنة بين المعايير الموضوعة سابقاً والنتائج والإنجازات الفعلية؛ والهدف مِن هذه الرقابة هو رصد الأخطاء، والسعي إلى علاجها بشكل فوريّ.

ب- **الرقابة بناءً على المستويات الإدارية، وتُشكّل الأنواع الآتية:**

1- الرقابة ضمن مستوى الأفراد: وهي تقييم الأداء الخاص بالموظفين، وتحديد مستوى الكفاءة التي يتميزون بها، ودراسة سلوكهم الوظيفيّ.

2- الرقابة ضمن مستوى الوحدات الإدارية: هي قياس النتائج الفعلية لكلّ وحدة إدارية أو قسم إداري بشكل فردي؛ وذلك مِن أجل معرفة مدى كفاءة كلّ منها، وكيفية تحقيقها للأهداف المطلوبة.

3- الرقابة على كافة المؤسسة: وهي تقييم الأداء الخاص بكافة مكونات المؤسسة، وتحديد طبيعة الكفاءة الخاصة بها، وذلك لتحقيق كافة أهدافها العامة.

ج- الرقابة بناءً على مصدرها، وتُقسم إلى نوعين هما:

1- الرقابة الداخليّة: هي الرقابة المطبقة داخل المنشآت، وتشمل كل مستويات الإدارة، والموظفين العاملين بها مهما كانت طبيعة وظائفهم.

2- الرقابة الخارجيّة: هي الرقابة المُطبقة خارج المنشآت، وتعتمد على دور الأجهزة الخارجيّة والمتخصصة بالوظائف الرقابيّة، وغالباً تتبع هذه الأجهزة للسلطات الحكوميّة.

(انتهى موضوع العملية الإدارية)

الفرق بين الإدارة والقيادة:

يخلط الكثير بين مفهومي الإدارة والقيادة، ويعتبرهم أنهما نفس المعنى، إلا أنه في الواقع هناك اختلاف كبير بين المفهومين مِن أكثر مِن ناحية، ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما، إذ تضع الإدارة كل تركيزها على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمة مع إهمال العنصر البشري، وعكس ذلك تماماً في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وبتنمية مهاراته وقدراته وتدريبه؛ لتحفيزه على أداء العمل وإنجاز الأهداف. كما أن هناك فروقاً واضحة بين الطرفين، إذ يهتم القائد بالتأثير بالأفراد بالاعتماد على قدراته ومهاراته الشخصية، ويشعر الأيدي العاملة بأنهم محط اهتمام، ويتعامل بحكمة وعقلانية لإشراك العاملين في العملية الإدارية، ويبتعد كل البعد عن استخدام السلطة الموكلة له والصلاحيات الرسمية حتى لا تحدد شكل العلاقة بينه وبين مرؤوسيه. كما يواكب القائد التغيرات التي تطرأ في أي وضع راهن، ويسعى دائماً للتغيير المستمر، والأخذ بيد مرؤوسيه لتقدم المنظمة وازدهارها، ويشجع الآخرين على التغيير ويحفزهم بأسلوبه الخاص، ولا يشعرهم بأن هناك فرقاً في المسمى الوظيفي في العمل. أما المدير فيكون على عكس القائد

بجميع ما ذكر، إذ يلجأ المدير إلى إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على مجموعة مِن الإجراءات والقوانين التي رسمتها الإدارة العليا في المنظمة، وتتصف العلاقة بينه وبين مرؤوسيه بأنها رسمية جداً، حيث تخلو مِن العاطفة والمشاعر نظراً لإهمال العنصر البشري في المنظمة. كما أن المدير لا يهتم لإحداث تغييرات بل إنه يسعى لتحقيق ما رسمته المنظمة دون تقدم أو نمو ملحوظ في أداء المنظمة وبالتالي تبقى على شكلها الاعتيادي، وبالإضافة إلى ذلك فإن المدير يتصف بأنه ذو تخطيط قصير الأجل، لذلك لا يهتم للتغيير بل يركز كل تفكيره في الوقت الراهن للمنظمة ويهمل الوضع المستقبلي لها، ويشار إلى أن المدير بينه وبين مرؤوسيه فجوة واسعة بسبب الاهتمام بالمسميات الوظيفية.

(انتهى موضوع الفرق بين الإدارة والقيادة)

طرق إدارة الموطفين:

أ- مكافأة جهود الموظفين:

ينبغي على صاحب العمل مكافأة الموظفين بشكل علني، والاعتراف بجهودهم في العمل، فعندما يقوم عضو في فريق العمل بالقيام بأمر استثنائي، فينبغي مكافأته، أو منحه جائزة صغيرة، أو حتى مجرد الاعتراف بمجهوده أمام الآخرين، حيث سيمنحه هذا شعوراً جيداً، وسيظهر لباقي الموظفين أنه يوجد تقدير للعمل الجاد.

ب- التواصل بشكل فعال:

يُنصح بالتواصل الفعال سواءاً أكان ذلك وجهاً لوجه، أو مِن خلال البريد الإلكتروني، أو المواد المطبوعة، أو غيرها، حيث إن الاستماع والتفاعل بين الطرفين يساعد على تمييز التفاعلات مع الآخرين، كما ويكون المدير أو المسؤول مستعداً لتلقي أي تعليقات مِن زملائه، ومن الموظفين، فتساعده ذلك على تجنب ردود

الفعل الدفاعية، وتزيد الرغبة لديه في تغيير سلوكه عندما تكون التغذية الراجعة حول الهدف.

ج- التدريب المناسب لجميع المستويات:

ينبغي على المسؤول التأكد مِن حصول الإدارة على جميع مستويات المنظمة على التدريب المناسب، حيث يوجد حالياً ميل لدى الشركات نحو الاستثمار بشكل كبير تدريب القيادة، وذلك إلى جانب التركيز بشكل أقل على المشرفين والمدراء المتوسطين.

د- تشجيع جميع الآراء والأفكار:

يساعد زيادة الأشخاص الذين يشاركون في نشاط معين يشمل مناقشات مختلفة، ومحاولات لإجراء تحسينات على الشركة، في تطويرها، وينبغي تجنّب معاقبة أحد أعضاء الفريق الذين يبدون رأيهم باحترام بشكل قطعي، حتى إذا كان ذلك يتعارض مع رؤية المسؤول الأصلية، أو لم يتم التفكير فيها مليّاً، حيث يؤدي إقصاء شخص ما عند إبدائه لرأيه إلى الشعور بالاستياء، ويمنع الناس مِن مشاركة أفكارهم الجديدة.

هـ- الإلمام بالجوانب المالية:

يجدر بالمدير أو المسؤول الإلمام الجيد بالجوانب المالية التي تتعلق بالعمل، والقيام بتحديد الأهداف، والمستندات، والاحتياطات التي تتعلق بنجاح وتقدم الموظفين، حيث يحفز الفريق على التقدم والتطور، وتحقيق الأهداف، وتجاوز التوقعات، ويعتبر الاتفاق على أهداف معينة يمكن للموظفين الاتفاق عليها أمراً فعالاً من أجل ملاحظة التقدم عندما لا تكون الأهداف العددية موجودة، فيقوم المدراء الجيدون بتوفير التواصل والتغذية الراجعة المناسبة للموظفين.

(انتهى موضوع طرق إدارة الموطفين)

تدريب الموظفين:

التدريب بالإنجليزيّة (Training) :هو نشاط يهتمّ بنقل التعليمات والمعلومات؛ بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقّي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة مِن المهارات والمعارف، ويُعرَّف التدريب بأنّه عملية تهدف إلى تعليم مجموعة مِن المهارات الجديدة للأفراد؛ مِن أجل تنفيذ نشاط أو عمل ما. من التعريفات الأخرى للتدريب هو تزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على تنمية المهارات الخاصة بهم، وزيادة معرفتهم؛ مِن خلال الاعتماد على تطبيق العملية التدريبيّة بأكثر الوسائل كفاءة.

مِن المهم أن تقوم الشركات والمؤسسات الخاصة والحكومية بالبحث عن طرق مبتكرة وجديدة لتدريب الموظفين للاحتفاظ بأفضل الموظفين، وتعزيز المهارات الأساسية والثانوية لديهم، وتأهيلهم ومساعدتهم على تعلم أمور جديدة ومهمة في المجال الوظيفي الذي ينتمون إليه، ومِن البديهي أنَّ التحفيز الوظيفي مِن الأمور المهمة بالنسبة للموظفين لمواكبة متغيرات وتطورات الحياة المستمرة، لذلك أثبتت الدراسات والأبحاث أنّ حوالي 82% مِن الذين يتركون وظائفهم هم في الواقع يرغبون في الحصول على فرص تدريبية أفضل وأكثر فعالية وكفاءة.

خصائص التدريب:

1- **التعلمّ بالأهداف:** هو تصميم التدريب حتى يهتمّ بالأهداف الخاصة بالتعلم؛ حيث تحتاج برامج التدريب إلى وجود أهداف معينة يجب تحقيقها مِن خلال المُدربين، ويتمّ ربطها مع المهارات الأساسيّة التي يحتاجها المتدربون ليصبحوا ناجحين في وظائفهم.

2- **المُشاركة:** هي مِن الخصائص الفعالة لكافة برامج التدريب؛ حيث تهتمّ بتفعيل دور المشاركة بين كافة الأفراد المشاركين بها، وتعتمد هذه المشاركة

على تنفيذ تمرينات وجلسات تساعد على تعزيز التعاون بين المتدربين؛ مِن خلال تنفيذ العديد مِن الأدوار والنشاطات التي تشمل حلّ المشكلات.

3- **فرصة للمشاركة في الخبرات:** إذ يهتمّ التدريب بتبادل الخبرات بين المتدرّبين؛ ممّا يُساهم بتعزيز فِهم المفاهيم الجديدة التي مِن الممكن مراجعتها ومناقشتها.

4- يُعدّ التدريب مِن الوسائل المُمتعة؛ حيث يجعل التدريب مِن التعلّم والتعليم وسائل ذات متعة كبيرة، فقد يعتمد على استخدام الألعاب أو تطبيق نشاطات إبداعيّة؛ ممّا يساهم في تعزيز الاستمتاع عند المتدرّبين أثناء تعلّمهم لمهارات جديدة.

أهميّة التدريب:

1- **زيادة الإنتاجيّة:** هي رفع مُعدّل الإنتاج، وتقليل التكلفة الإنتاجيّة مِن أجل مواكبة المنافسة في السوق، فيساعد التدريب على رفع الإنتاجيّة الخاصة بالموظفين؛ مِن خلال تزويدهم بالمهارات المناسبة لذلك.

2- **تطوير الجودة:** هي دور التدريب في تحفيز التحسين المستمر لجودة المنتجات؛ مِن خلال تقديم التدريب المناسب للعُمال.

3- تعزيز السلامة الصناعيّة؛ وهي مساهمة التدريب في تطوير تعامل العُمال مع الآلات بطُرقٍ أكثر أماناً؛ حيث يستطيعون استخدام الأجهزة في مكان العمل؛ وخصوصاً الخاصة بالسلامة في بيئة العمل؛ ممّا يؤدي إلى تقليل تعرضهم للحوادث.

4- المساهمة بالتطور التكنولوجيّ؛ وهي تأثير وتأثُّر التدريب بالتكنولوجيا، فيجب النظر إلى التدريب بصفته عمليّة تستمر بالتطور؛ مِن خلال الاعتماد على العديد مِن الوسائل والأساليب الجديدة.

5- تفعيل دور الإدارة الفعالة؛ أي استخدام التدريب بصفته أداة مناسبة للرقابة والتخطيط؛ مِن خلال الاعتماد على تطوير المهارات الخاصة بالموظفين والعُمّال؛ مِن أجل تهيئتهم للتعامل مع الوظائف سواءً في الوقت الحاليّ أو المستقبليّ.

أنواع التدريب:

يُقسم التدريب بناءً على معايير معيّنة إلى العديد من الأنواع، وهي:

أ- **أنواع التدريب وفقاً للمرحلة الوظيفيّة، وتشمل الآتي:**

1- **توجيه الموظفين الجُدد:** هو التدريب الذي يهتمّ بتعليم الموظفين الجُدد مجموعة مِن المهارات الأساسيّة؛ حتى يتمكنوا مِن أداء عملهم بطريقة صحيحة.

2- **التدريب أثناء العمل:** هو التدريب الذي يساعد على تطوير المهارات والمعارف الخاصة بالموظفين الحاليين، ويساهم هذا التدريب في تطوير مهاراتهم لتتناسب مع المتطلبات الجديدة للعمل.

3- **التدريب بهدف الترقية:** هو التدريب المعتمد على تميُّز الأفراد بكفاءة أكبر، والحصول مهارات جديدة؛ نتيجةً للفرق بين المنصب السابق والمنصب الجديد؛ لذلك عندما ينتقل الفرد إلى منصب جديد يجب أن يحصل على تدريب كافٍ؛ بهدف اكتساب المهارات المناسبة للعمل الجديد.

ب- **أنواع التدريب وفقاً لنوع الوظيفة، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:**

1- **التدريب المهنيّ:** هو التدريب المرتبط مع الأفراد العاملين في مجال المهن الميكانيكيّة واليدويّة والأعمال الحرفيّة، ويساهم بتزويدهم في الأساليب المناسبة للتعامل مع الحرف والمهن التي تعتمد على استخدام مهارات حركيّة ويدويّة.

2- **التدريب التخصصيّ:** هو نوع مِن أنواع التدريب يهتمّ بالمعارف المتخصصة والخاصة بالأفراد أصحاب التخصصات، مثل: المحاسبين، والأطباء، والمهندسين.

3- **التدريب الإداريّ:** هو التدريب الذي يساهم بتوصيل المهارات الإداريّة المناسبة للأفراد في أي مستوى مِن مستويات الإدارة.

ج- **أنواع التدريب وفقاً للمكان، وتشمل نوعين هما:**

1- التدريب داخل المنشأة، وهو ما يُعرف باسم التدريب الداخليّ، ويعتمد على تصميم الشركات والمؤسسات لبرامج خاصة بالتدريب، أو السعي إلى شراء برامج جاهزة تُديرها المُنشأة بشكل ذاتيّ، أو مِن خلال الاستعانة بمتخصصين بالتدريب مِن خارج المنشأة.

2- **التدريب خارج المنشأة:** هو التدريب الذي تعتمد فيه المنشآت على الاستعانة بمنشآت أُخرى، أو مراكز متخصّصة بتقديم البرامج التدريبيّة، أو استخدام برامج التدريب التي توفرها العديد مِن الجهات، وتشمل: الندوات، والمؤتمرات، وغيرها مِن وسائل التدريب الأُخرى.

أساليب التدريب :

1- **أسلوب المُحاضرات:** هو عبارة عن كلام يعتمد على الكتابة أو غيرها، ويُقدّم هذه المُحاضرات شخص صاحب خبرة في مجال ما لمجموعة مِن الأشخاص؛ بهدف نقل المعارف والأفكار لهم.

2- **أسلوب المُناقشات:** هو جمع عدد محدود مِن المشاركين بندوة نقاشيّة، سواء مِن خلال الاعتماد على طريقة مُنظّمة أو استخدام العصف الذهنيّ، ومِن ثمّ يحصل كلّ مشارك على فرصة المشاركة بموضوع النقاش المطروح.

3- **أسلوب دراسة الحالة:** هو استخدام المُدرب لمشكلات أو مواقف مِن الواقع، ومتّصلة مع موضوع المناقشة الذي يعتمد عليه الأداء التدريبيّ؛ مِن أجل صياغتها بأسلوب منهجيّ بهدف مناقشتها، ويُعدّ هذا الأسلوب مِن الأساليب المهمة في التدريب.

أهداف التدريب:

1- تعزيز تطبيق العمل بشكل فعال، والسعي إلى حلّ الثغرات الموجودة بين المعايير المُحدّدة وبين الأداء الحقيقيّ للموظفين.

2- دعم انتماء الموظفين إلى وظائفهم؛ مِن خلال ربط زيادة الإنتاج مع الأداء الوظيفيّ.

3- تطوير مهارات الموظفين، ودعمهم للحصول على المؤهّلات المناسبة للترقية بوظائفهم.

طرق تدريب الموظفين:

1- **برامج الإرشاد:** تعتبر برامج الإرشاد مِن أهم الطرق المستخدمة في تحفيز وتدريب الموظفين، حيث تهدف هذه البرامج إلى جمع الموظفين الذي يستطيعون التعلّم والتأقلم مع الظروف الوظيفية المختلفة والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة الخاصة أو الحكومية للعمل على تنميتها وتطويرها، وبذلك يستطيع الموظفون اكتساب المعارف والخبرات الجديدة مِن خلال التعلّم مِن أصحاب المناصب العليا في المنشأة، ويمكن أن يكتسبوا الخبرات والمعارف أيضاً مِن الموظفين القدامى وأصحاب الشهادات العليا.

2- **تنقل الموظفين:** يعتبر تنقل الموظفين بين أقسام الشركة أو المؤسسة مِن أهم الأساليب المستخدمة في زيادة القدرات والخبرات لديهم، لأنّ ذلك

يُساعدهم على التعرف بأهداف ومبادئ وأساليب عمل الأقسام المختلفة، فمن المهم أن يمنح المدير موظفيه مسؤوليات ومهام جديدة، ويمنحهم الثقة والوقت للاستفسار والتحدث مع موظف آخر أكثر كفاءة وخبرة عن المهام التي يديرها ويقوم بها، ويجعلهم بعد ذلك يؤدون نفس المهام بأنفسهم دون سؤال موظفين آخرين. في الواقع يُساعد تنقل الموظفين على تحفيزهم وتشجيعهم حتّى يتعلموا ويكتسبوا مهارات جديدة، كما أنّه يعزز تواصلهم بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، ويشجعهم على تحدي الصعوبات والمشاكل، ويخلق لديهم جهوداً وحوافز وظيفية.

3- **الدورات الإلكترونية:** تعتبر الشبكة العنكبوتية مِن أكثر الأمور المهمة في حياتنا، لأنّها سهلت علينا العديد مِن الوظائف والمهام العملية والحياتية المختلفة، لذلك مِن المهم أن تُستغل هذه الشبكة في دورات تدريب وإعداد الموظفين، فمثلاً هناك العديد من الدورات المالية والمجانية على شبكة الإنترنت والتي تُمكن الموظفين مِن الالتحاق فيها بما يتناسب مع حاجاتهم ومقتضياتهم، ويتمثل دور هذه المواقع في تزويد المهنيين بالتقنيات والأدوات المختلفة والضرورية لتقوية وتعزيز مهارات الموظفين وتحقيق الأهداف المرجو إنجازها في المؤسسة. بالإضافة إلى ما سبق يُمكن إرسال الموظفين إلى المؤتمرات والندوات والدورات الدولية التي يقيمها خبراء ومدربون لديهم مستوى عالٍ مِن الكفاءة والمهارات الوظيفية، أو خلق فرصة للموظفين حتّى يتواصلوا مع بعضهم البعض ضمن فريق في جو يسوده التفكير الإبداعي والألعاب الجماعية التي تجعلهم يتحدون بعضهم البعض وإثبات الذات.

(انتهى موضوع تدريب الموظفين)

تقييم الأداء للموظفين:

تقييم الأداء أو تقييم الموظف أو مراجعة الأداء، هي عبارة عن العملية والطريقة التي يتم مِن خلالها تقييم آداء الموظف وتقدير إنتاجيته ومدى إتقانه وقيامه بالمهام المُوكلة إليه، لذلك يُعتبر تقييم الأداء للموظفين جزءاً لا ينفصل عن مسألة التطوير الوظيفي، وتُصنّف تقييمات الأداء بأنّها تقارير نقدية دورية ومستمرة لانتقاد أداء الموظفين داخل المنظمات المختلفة، وبشكلٍ عام فإنّ هذه العملية تتطلب سلسلة مِن الخطوات المنهجة لقياس ما قام به الموظف بناءً على مسماه ووضعه الوظيفي بالاعتماد على مجموعة مِن المعايير والأهداف المنظمة.

طرق تقييم الأداء للموظفين:

أ- **التقييم بالأهداف:** يحدد المدير مجموعة مِن الأهداف والأولويات التي يجب إنجازها خلال فترة زمنية معينة مِن قِبَل الموظفين، وبعد ذلك يقارن الأداء الواقعي والتطبيقي لموظفي الشركة أو المؤسسة خلال تلك الفترة مع الأهداف والأولويات التي تمّ تسجيلها، وبموجب هذه المقارنة تتمكن المنشأة مِن التعرف على انحرافات وأخطاء الموظفين وتعليمهم وإرشادهم نحو الأداء المطلوب، ويعمل هذا الأسلوب على ترتيب الموظفين بناءً على إنجازاتهم وقدراتهم ويُحدد الموظفين الذين لديهم ضعف في وظيفتهم.

ب- **التقييم بالأحداث الحرجة:** تعتمد هذه الطريقة على تقييم أداء الموظفين بناءً على سلوكهم في المؤسسة، حيث يتم تسجيل الأحداث الرئيسة التي تمَّ ملاحظتها على الأعمال والمهام الموكلة للموظف وتصنيف ما هو سلبي أو إيجابي خلال فترة محددة مِن الزمن.

ج- **قائمة الاختبار:** يكتب المدراء قائمة مِن العبارات الخاصة بمهام الموظفين والأساليب التي يجب عليهم اتّباعها، كما يُشير مدير المؤسسة إلى وجوب امتلاك كل موظف لصفة معينة.

د- **التدرج البياني:** يتم قياس أداء الموظف بالاعتماد على مجموعة مِن المهام والمعايير، مثل: مدى قدرة الموظف على الالتزام، والترتيب، والتعاون مع زملائه، والابداع، والظهور بمظهر لائق وأنيق، ويتم تقييم الموظف بدرجات تتفاوت ما بين الدرجة وحتّى خمس درجات لكل معيار مِن المعايير المتفق عليها، ومِن الممكن أيضاً أن يُعطى وزن لكل معيار، وكلّما كان الوزن أثقل وأكبر قيمة دل على أهميته ووجوب إنجازه وتحقيقه، بعد ذلك تُضرب درجة التقييم الخاصة بالمعيار بوزنه وتُجمع جميع النتائج لتقييم الموظف.

أهداف تقييم الأداء للموظفين:

1- التعرف على متطلبات الموظف لتدريبه وتطويره.

2- تسهيل عملية الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء.

3- إهمال الآراء الشخصية في تقييم الموظفين.

4- خلق نظم حوافز جديدة، وزيادة الرواتب واتخاذ بعض الإجراءات التأديبية بناءً على درجة تقييم الموظف. معرفة الاسباب التي تؤدي إلى التأخر في تقديم المهام المطلوبة، ومعرفة العراقيل التي يواجهها الموظف خلال ذلك.

تقييم الموظف المميز:

تتجه معظم الإدارات الحديثة في منظمات العمل المختلفة إلى وضع أسس متينة ومنظمة لعملية تقييم الموظفين العاملين في المنظمة مِن مختلف المستويات والمناصب الإدارية والفنية، وذلك بهدف تحديد مستوى كل موظف مِن الناحية المهنية والسلوكية والإنتاجية، حيث يقوم ذلك على العديد مِن المواصفات التي تشكّل قاعدة أساسية للتصنيف وتحديد المستويات، علماً أنه لا بدّ مِن تحديد الجهة التي تتولى عملية التقييم الخاصة بالموظفين، فإنه ينبغي تحديدها بشكل دقيق، كي تتم هذه العملية بنجاح، وبالتالي تحقق الأهداف المرجوة.

يجب تحديد الأسس التي ينبغي توفرها في الجهات التي تتولى هذه العملية، إذ ينبغي على تلك الجهات أن تكون حريصة على القيام بعملية التقييم، وأن تسعى لتوفير نظام واضح ومحدد يحكم هذه العملية، إضافة إلى ضرورة تحديد معايير محددة للتقييم مِن حيث الالتزام والانضباط، ودرجة التلاؤم، والمهارات، والخبرات السابقة، والمرونة، وتحمل الضغط، والقابلية للتأقلم.

معايير تقييم الموظف المتميز:

1- **الإنجاز والأداء:** يعكس الإنجاز والأداء كمية العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الوقت المخصص لذلك، على أن تكون النتائج ضمن الجودة المحددة، مِن حيث الدقة، وسرعة الاستجابة والأداء، وتحمل المسؤولية، والإتقان.

2- **استغلال الوقت:** استغلال الوقت هو استثمار الوقت بالطريقة الأمثل لصالح العمل، وعدم تضييعه خلال ساعات العمل الرسمي.

3- **الإبداع:** يتضمن الإبداع تقديم الأفكار الخلاقة والمبتكرة والجديدة البعيدة كل البعد عن كل ما هو تقليدي ورجعي، بحيث يخفض ذلك تكاليف العمل، ويقدم مخرجات أكثر تميزاً، مما يجذب نظر واهتمام الزبائن والعملاء.

4- **التعاون:** يكون التعاون سواء مع المحيط الداخلي الخاص بالعمل في المنظمة، والذي يتمثل في الزملاء، وفرق العمل التي تتعامل مع الموظف، أو المحيط الخارجي الذي يعتبر الأهم، مثل: الزبائن، والعملاء، حيث يتصف الموظف المميز بقدراته العالية على الاتصال، والتواصل، والتعاون، وتقديم المساعدة والخدمات الضرورية في الوقت المناسب لها، وكذلك المشاركة في الأنشطة المختلفة، والأعمال التطوعية التي تقوم بها المنظمة، والتي تحسن سمعتها في السوق.

5- **الالتزام:** يشمل الالتزام مواعيد العمل الرسمي، أو الالتزام بكافة القوانين واللوائح الداخلية التي يفرضها القانون والنظام الخاص بالمنظمة، وكذلك القوانين العامة التي يفرضها المجتمع والعادات والتقاليد، والقوانين الحكومية المحيطة بالعمل في المنظمة.

6- **تحمل المسؤولية:** يكون تحمل المسؤولية مِن خلال القيام بالأعمال في الوقت المناسب دون أي تأخير، وتجنّب اللامبالاة التي تؤثر سلباً على العمل.

7- **التعلم المستمر:** يكون التعلم المستمر باكتساب المهارات والمعارف والمعلومات الجديدة التي تزيد كفاءة القدرات والمهارات الخاصة بالموظف.

معايير تقييم الموظف المتميز الثانوية:

1- حجم الإنتاجية.

2- القدرة على التغير والمرونة حسب الأولويات.

3- التعامل مع العملاء، والزملاء.

4- خفض التكلفة.

5- الانتماء والولاء.

6- الحفاظ على الممتلكات الخاصة بالمنظمة.

(انتهى موضوع تقييم الأداء للموظفين)

كيفية كتابة التقارير :

يُعدْ التّقرير وسيلة مِنْ وسائل الاتّصال، والغرَض مِن التّقارِير هي مُحاولِة توضّيح صُورة مُعيّنة في موضوع مُعيّن لشخِص يهمُه الأمر، ويكون التّقرير عِبارة عنْ مُستنَد كِتابِي، الغرَض منهُ نقِل المَعلومات وإظهَار الحقائِق مِنْ أجلْ تقديم أفكَار جديدة أو اقترَاحات وتوصِيّات، والتّقارير شمَلت كافِة مَناحِي الحياة، فهُناك التّقارِير الإداريّة، والتّقارير العِلميّة، والتّقارير الطّبية، والتّقارير الفنيّة، وغيرهم الكثير. كل التّقارير تصِفْ حالة مُعيّنة، وتجتمِع كلها بأنّ لها نفسْ البّنيّة ونفْس الخصائِص، ولكنْ كل واحدة منها تُوضّح أمراً مُختلِفاً. تبرُز أهميّة التّقارير عند وجود اتّصال بين الأشخاص في الأماكِن الأخرى، فمثلاً التّقارير تُمثِل وسيلة اتّصال بين مُهندِس في الميدان ومديرُه في مقرْ الشّركة، ويكون المُدير على دِرايّة بكل مُجريّات العمَل مِنْ خلال التّقارير التي تُرسَل له، ومنْ هنا تبرُز أهمية التّقارير في الحياة.

تعريف التّقرير:

هو مُستنَد يُوضِح موقِفاً أو تصّوراً اجتماعِيّاً، أو اقتصادِيّاً، أو ثقافِيّاً، ويتّم فيه توضِيح الموقِف، وإبراز إيجابياتُه وسلبياتُه، ويُمكِن عرض وجْهات النّظَر والأفكار في هذا المُستنَد.

كيفيّة كتابة التّقرير:

هناك عدّة خُطوات يجب اتّباعِها لإعداد التّقرير بطريقة صحيحة، وبنية مُتكامِلة، كي يظهر بأسلوب راقٍ، وهي:

1- جمع وتنظيم المعلومات، بحيثُ تكون معلومَات دقيقة، ويتم تجميعَهَا بشكِل كامِل.

2- تحديد الأفكار الرّئيسة والفِرعيّة كي يُسّهل على القارئ فهم التّقرير.

3- كتابةِ المُسودّة الأولى للتّقرير للقِيام بالتّعديلات المُناسِبة بعد الانتهاء مِن تحضيره.

4- إعادة كِتابة المُسودّة لتظهَر بالشّكِل النّهائي.

5- قِياس قابليّة التّقرير للقراءة والفَهم وعدم وجود خلَل في الأفكار.

6- التـدّقيق ومُراجعـة الكلـمات، والتأكُـد مِـنْ أنّ الكِتابـة صـحيحة، والعنـاوين مُناسِـبة للفقرَات.

7- تصحيح الطّباعة، إذ لا بُدّ مِن مُراعاة الطّباعة بشكِل جيد وواضِح كي يتسّـنى للقـارِئ الفَهم الكامِل للتّقرير.

المَراحِل الأربعة لكتابة التّقرير:

1- **مرحلة الإعـدَاد:** تكُـون في هـذه المَرحلَـة لتحديـد الإطّـار العـامْ للتّقريـر، وتحديـد المَوضُوع والمجال الذي سيُغطّيه، وأيضاً معرِفة الهدَف مِنْ كتابة التّقرير وما يُمكِن أنْ يتحقّق مِن ورائه، ولا بُدّ مِنْ تحديـد الجِهـة أو الشّـخص التـي سـيُقدّم لهـا التّقريـر ومدى الحاجة له، ويجِبْ تحديد الاستخدامَات المُتوقّعة مِنْ كِتابـة التّقريـر، وأخـيراً، تحديد معلومات التّقرير والبِدء بترتيب أفكارِها.

2- **مرحِلة التّنظيم:** ويـتّم في هـذه المرحلـة تصـميم وتحديـد الأفكَـار الرّئيسـة، ووضـع العناوين الرّئيسة والفرّعِية المُناسِبة لفقرات التّقرير، بحيث تكون الفقـرات مُنظّمـة ومُتسّلسِلة مَنطقِياً، ولا بُد مِن الانتِباه للهيكَل العام للتّقرير، فيجب أنْ يحـوي عـلى البِدايّة، والعرض، والخاتِمة.

3- **مرحِلة الكتابة:** وهي أهم مرحلة، ويتّم فيها كِتابـة التّقريـر، ومِـنْ الأفضَـل أنْ يـتّم كتابتُـه عــلى شــكِل مُســودّة ومُراجعتُــه قبــل أنّ يــتّم إرســالُه، ويجــب أثنــاء

الكِتابة الاهتِمام بقواعِد اللغة وأساليب الكتابّة، ولا بُدّ أنْ يكون التّقرير واضِحاً ومُلخَصّاً وكامِلاً، وأنْ يكون أسلوب الكتابة مُناسِباً للقارِئ.

4- **مرحلة المُراجِعة:** يجب مُراجِعة التّقرير والتّأكُد مِن سلامة الكتابة وسلامِة البّنيّة واللُغة، ووضح النّص، وأنّ تنظيم التّقرير منطقِي، والأفكار فيه مُتسلسِلة بشكل يُفهمُه القارئ.

خصائصْ التّقرير الجيّد :

1- **أنْ يكون التّقرير ذا هدف:** فلا يُمكِن كتابة تقرير دون وجُود أيْ غرضْ مِنْ كتابتُه، أو يُوجِد به معلومات مُكرّرة، أو يحوي على آراء تمّ رفضِها مُسبَقاً.

2- **أنْ يكون التّقرير مُوجِزاً:** حيث إنّ إيجازُه لا يكون على حِساب الإخْلال بالموضوع، لأنّ موضوع التّقرير يجب أنْ يكون شامِلاً وكامِلاً وواضِحاً.

3- التأكّد مِن التّوثيق، ودعِم موضوع التّقرير بمُعطيّات حقيقيّة وغير مُتحيّزَة؛ لتّمكِين القارِئ مِنْ اتّخاذ قرارات موضوعيّة وغير مُتحيّزَة.

4- لا بُدّ مِنْ كتابة التّاريخ في التّقرير لمعرِفة المُدّة الزّمنيّة التي يُغطِيها.

5- أنّ يحوي التّقرير على توصِيّات واقتراحَات بما يُمكِن عملُه، والإجراءات الواجِب اتخاذِها، وهذه مِنْ الأمور المُهّمة التي تجعل كاتِب التّقرير يُشارِك في رأيه.

6- أنّ يحوي التّقرير على توضِيحات: مثل الخرائِط، أو الرُسُوم البيانيّة التوضّيحية؛ لأنّه يُقال الصُورة أفضل مِن ألفِ كلِمة.

7- **البُعدْ الزّمنِي:** وهي الفترة التي يُغطِيها التّقرير ووقتْ عرض التّقرير، فكُلّما كان وقت العَرْض قريباً مِنْ نِهاية فترة التّغطِيّة كانت الفائِدة أكبر لإمكانيّة الانتِفَاع بالتّقارِير في عمليات التّخطِيط للمُستقبَل.

8- **الشُموليّة:** أي يجِب على التّقريـر أنْ يُغطِـي كافِـة جوانـب الموضـوع دونَ أنْ يُنقصُـه شيء، لتوصِيل الفِكرَة بشكِل جيّد للقارِئ، ويكون التّقريـر مُحتويّـاً عـلى كافِـة الأسـئِلة التي قد تدُور في ذِهِنْ القارِئ.

9- **الدّقَة:** بحيث يجب أنْ يحوي التّقرير على بيانات ومعلومات دقيقة لا يشوبَها الشّكْ، وهذا عامِل أساسِي لكِتابة التّقرير، ويجب أنْ تكون البيانات صحيحَة وقابِلة للتّصدِيق مِن قِبل القارِئ، لذلك لا بُد لكاتِب التّقرير الإشارة إلى مصدَر المعلومات في التّقرير؛ كي يكسَب ثِقة القارِئ، ويكون مُعتمِداً على التّقرير في اتّخاذْ القرارات.

10- **الحجِم المُناسِب:** بحيثُ لا يكون التّقرير طويلاً جِـدّاً ومُمِّـلاً، أو قصـيراً جـدّاً ولا يشرح جوانِـب الموضـوع بشـكِل كامِـل، لا بُـد أنْ يكـون حجِـم التّقريـر بحسـب الموضـوع وأهميتُـه، ولا بُـدّ مِـن التركيـز عـلى الاختِصـار والإسْـهَاب دون الإخْـلال بـالفهِم العـامْ للتّقرير.

11- **الإقنَاع:** إنّ التّقرير الجيّد هو التّقرير القادِر على الإقناع بـالرّأي أو التّوصِـيّة المكتوبـة فيه، وتُساعِد كفاءة الكاتِب، وقُدرتُه على التّحليل والاستنتاج، وعرضْ الأفكـار بطريقَـة سَلِسَة على جعل التّقرير مُقنِعاً.

12- **العَرْض:** أسلوب العَرْض الذي تمّ به التّقرير يُساعِد على الحُكم المُبـاشِر بمـدى جـودِة التّقرير، ناهِيكَ عنْ تسـهِيل المَهَمّـة عـلى القـارِئ، ولا شـكّ أنّ ترتِيـب الأفكـار بشـكِل منطِقِي، ووجود عناوين رئيسة وفرعيّة، وطُرُق ثابِتة للتّرقيم، واستخدَام وسائل إيضَاح جيّدة، كل هذا مِن شأنِه أن يرفَع من كفاءة وأسلوب عرضْ التقرير.

13- **الموضوعيّة:** فلا يجب أنْ تطغَى المُؤثّرات الشّخصيّة على موضوع التّقرير كي لا يُصـبح ضعيفاً ولا يُؤخذ به، ولا يجب أنْ نسمَح لمواقَفَنا وآرائنـا الشّخصـية بـأنّ تُحـدّد شـكل المعلومات التي نعرِضُها.

الهدَف مِنْ التّقرير:

غالباً يكـون الهـدَف مِـنْ التّقريـر هـو نقِـل المعلومـات، ويسـتخدِم كوسـيلة لتقـديم التّوصِيات والاقتراحَات، وللتّقرير أسلوب مُعـيّن في الكتابـة، لـذلك يجـب أنْ يتـوفّر في التّقريـر الوضُوح، وأنْ يكون سَهلاً ويُمكِـن فهمِـه واسـتيعابُه، وأنْ يكـون مُـوجزاً، ويوضِّـح الغـرض مِـن كتابتِه باختِصار، وأن يكون كامِلاً؛ أيْ يُغطِّي كافّة جوانِب الموضوع المكتوب، وأنْ يكون دقِيقـاً بمعنى أن يحوي على معلومات صحيحَة وحقيقيّة. لا يُمكن أنْ يكـون التّقريـر بـلا هـدف، لِـما كان ذا أهميّة كبيرة في حياتِنا اليوم، ويهدِف التّقرير إلى إعلام الغيْر بحالَة أو معلومَـة، ويُمكِـن مِنْ خلال التّقرير تحريك سلوك شَخصْ مُعيّن عن طريق إقناعُه بشيء مُعيّن، مثلاً تقريـر طِبـيّ يُقنِع المستشفى بسُرعة إجراء عمليّة جِراحية لشخِص ما. كما يهدِفْ التّقريـر إلى عـرض نتـائِج بحث أو دِراسة لموضوع مُعيّن، أو مُشكِلة مُعيّنة يستفيد منها الآخرين.

أهميّة التّقرير:

1- تبرُز أهميّة التّقرير مِنْ أنه وسيلة اتصال جيّدة، ويُفيد في التّوثِيق وتسـجيل الأحـدَاث والوقائع والمعلومات، والتي يُمكِن الرُجوع إليها والاستِفادة منها.
2- التّقارِير مِن أكثر الوسائل التي تُساعِد على فهِم واستِيعاب المعلومات والحقـائِق؛ لأنّـه ذو بِنيّة مُعتدِلة بخَلاف باقي أساليب الاتصّال، وتتضّح أهميّة التّقرير مِن النمو الـذي لاقاه في كثير مِنْ العمليّات في مجال الأعمال والتّعليم.
3- بما أنّ التّقارير تحوي على معلومات واقتِراحات أو توصِيّات، فهـي قـد تُفيـد في إجـراء تغيّرات في بعض الإجراءات، أو السّياسّات لشرِكـة، أو مؤسسـة، وتُوضِّـح أمـاكن الخَلَـل فيها.

4- التّقارير تُعطِي تنبيه بالحاجَات النّاقِصة والتي لا بُدّ مِن وجُودها، سواء كـان التّقريـر إدارِيّاً، أو طِبيّاً، أو غيره.

5- يُمكن جعلْ التّقارير مِقياساً لمدى الإنجاز، وتطبِيـق معـايير الأداء، حيـثْ إنّ التّقـارير تُشكّل نوع مِـنْ الرّقابـة خاصّـة في الأعـمال الإداريّـة، وتُفِيـد في معرِفـة حجـم الجُهْـد المبذول، ومدى تحقُق الهدف في أمرٍ ما، ومِنْ خلال التّقـارير يُمكِـن معرِفـة السّـلبيات والإيجابيّات، ونِقاط الضّعْف والقُوة، والاستِفادة منها مُستقبليّاً.

(انتهى موضوع كيفية كتابة التقارير)

الإدارة العامة :

الإدارة العامةPublic administration ، تعرف الإدارة العامة بأنها فرع مِن فروع العلوم الاجتماعية التي جاءت للتأكيد على مدى ضرورة وجود الإدارة في كافة أبعاد الحياة البشرية ومجتمعاتها، والتي تحدد ماهية هذه الإدارة وإمكانياتها المادية والفنية والطبيعية والتي تساعد بالنهاية على إنجاز الاهداف المنشودة وتحقيقها، ومِن المتعارف عليه فإن للإدارة العامة صلة وثيقة بأجهزة الدولة وحكومتها. ويمكن تعريف الإدارة العامة بأنها تلك النشاطات التي تمارسها حكومة ما سعياً لتنفيذ وتحقيق السياسة العامة للدولة، ويعتبر علماً شاملاً أكثر مِن الإدارة، وتركز على ضرورة الكفاءة والفعالية العاليتين في تحقيق الأهداف المنشودة، ويمكن تطبيقها في العلوم النظرية والتطبيقية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بسياسة الدولة العامة. ومِن الجدير بالذكر فإن الإدارة العامة لا تقتصر على جهة معينة أو نشاط معين، إنما تعتبر مِن الإدارات الشاملة لكافة الهيئات العامة والمنظمات المركزية أو المحلية، وتعرف بأنها بمثابة جهة توكل إليها مهمة تلبية الاحتياجات العامة وتنفيذها حتى في حال اختلاف صورها، ويكون ذلك بتزويدها بجميع الوسائل اللازمة والمواد الضرورية لذلك.

أهمية الإدارة العامة :

تعتبر الإدارة العامة مِن دعائم الدولة التي تستند إليها في تنفيذ وظائفها وتحقيقها، ويعّد هذا الأمر مستحدثاً، حيث لم تكن للإدارة العامة أهمية بالغة في الماضي كما هو الحال في الوقت الحالي.

تعّد الإدارة العامة بمثابة وسيلة أو أسلوب حديث يستخدم لتنفيذ السياسات الحكومية بكل دقة وفعالية. تضم الإدارة العامة كافة أبناء المجتمع مِن حيث تقديم الخدمات، أي أنها لا تستهدف فئة معينة دون غيرها.

يرتبط نجاح أية منظمة في مجتمع ما بمدى النجاح والكفاءة التي تحققها الإدارة العامة فيه.

مهام الإدارة العامة:

تؤدي الإدارة العامة عدداً مِن المهام التنظيمية، وتصنّف هذه المهام ما بين تخطيطية وفنية، وتلّخص الوظائف الرئيسة لها على النحو التالي:

أ- **التخطيط:** هو رسم وتحديد عدد مِن الأنشطة والعمليات التي يتطلب مِن القوى البشرية ممارستها لتحقيق أهداف منشودة، وبالتالي تحقيق المنفعة للمنشأة، ويعتبر مِن أكثر وظائف الإدارة العامة أهمية، وهو بمثابة فكرة تمهيدية لأي عمل تنفيذي متوقع، وتمكّن هذه الوظيفة القائد مِن وضع خطة كفيلة بالكشف عن الأهداف المنشودة والوسائل الواجب توفرها لتحقيق الأهداف بأقل وقت ممكن وبأقل التكاليف.

ب- **التنظيم:** هي الوظيفة الثانية مِن وظائف الإدارة العامة، وتعتبر مِن أكثر المهام أهمية نظراً لتعدد الرغبات المستجدة أولاً بأول لدى المستهلك أو المستفيد مِن الخدمات المقدمة، وتأتي الإدارة العامة لتلعب دوراً في تنظيم المواد الأولية النادرة فيما يتماشى مع القدرة على إشباع حاجات الأفراد ومنع هدرها.

ج- **القيادة:** تعتبر القيادة هي الأساس في العملية الإدارية، وتلعب دوراً هاماً في إنجاح العملية الإدارية، وتحّد مِن فرص الإخفاق في تحقيق الأهداف المنشودة، ففي حال توّفر الكفاية والدراية لدى القائد يتمكن مِن اجتياز المصاعب والمشاكل التي تقف عائقاً في وجهه.

د- **التنسيق:** هي الوظيفة الإدارية التي تتمثل بالترتيب وتنظيم العلاقات بين عناصر الإدارة الواحدة ويكون ذلك مِن خلال جعل المرؤوسين جزءاً أو

عنصراً مشاركاً في رسم الخطط الخاصة بتحقيق الأهداف المنشـودة للمنشـأة، وكـذلك الأمر في اتخاذ القرارات المناسبة للوضع الراهن.

هـ - الاتصال: هو الوسيلة التي يتم عن طريقها تبادل المعلومات أو الأوامـر والإرشـادات بـين الرؤساء ومرؤوسيهم في الإدارة الواحدة، وكما أنها الأسلوب الذي يتم به إعلام العاملين أو المرؤوسين بما تم اجتيازه مِن الخطط المقررة للمشاريع المنوي تحقيقها.

و- الرقابة: تلعب هـذه الوظيفـة الإسـتراتيجية دوراً هامـاً في تحديـد العلاقـة بـين التخطـيط والتنظيم في العمليـة الإداريـة، وكـما أنهـا عـين القائـد التـي يتطلـع بهـا عـلى الأمـور ومخططات سـير العمليـات في المنظمـة واسـتقطاب المعلومـات مِـن خلالهـا وبالتـالي تحقيق الأهداف المرجوة.

(انتهى موضوع الإدارة العامة)

إدارة الأعمال:

إدارة الأعمال (بالإنجليزيّة (Business Management :هي عِبارة عن الطّريقة أو التصرُّف الإداريّ الذي يُساهم في تطبيق السيطرة، والإشراف على الأعمال الخاصّة بمنشأة ما، وتُعرَّف إدارة الأعمال بأنّها الإدارة المُطبقة ضمن كافة مجالات الأعمال، وتهدف إلى جمع العديد مِن الأشخاص مِن أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة بفاعلية.

مِن التعريفات الأخرى لإدارة الأعمال هي الإدارة التي تهتمُّ بتحديد الغايات والأهداف الخاصّة بالأعمال وتسعى إلى تحقيقها، كما تتمثّل مهمة إدارة الأعمال بتطبيق كلٍّ مِن القيادة، والتنظيم، والسيطرة، والتخطيط.

خصائص إدارة الأعمال:

1- واحدة من الوظائف الطبيعيّة في المُجتمعات البشريّة؛ لأنّها ترتبط مع تحقيق الأهداف الجماعيّة والفرديّة.

2- نشاط عام؛ حيث توجد ضمن كافة النشاطات الإنسانيّة، وتُطبق مع كافة أنواع الأعمال الخاصّة بالمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، وتَستخدم مبادئ الإدارة في كافة النشاطات الإنتاجيّة، والتمويليّة، والتسويقيّة.

3- تتميزُ إدارة الأعمال بأنّها عبارة عن فن وعلم.

وظائف إدارة الأعمال:

تهتمُّ إدارة الأعمال بِتطبيق مجموعةٍ مِن الوَظائف التي تُمثّل النشاطات المُترتّبة على المديرين لتنفيذها مِن أجل المُساهمة بتحقيق الأهداف التنظيميّة للمنشأة، وعُموماً تتألف وظائف إدارة الأعمال مِن خمس وظائف أساسيّة هي:

أ- **التخطيط بالإنجليزيّة :(Planning)** : هو عبارة عن العمليّة المُستخدمة لتحديد النشاطات التي سيتمُّ تحقيقها لاحقاً، ويُعتبر التخطيط أول وظيفة إداريّة؛ بسبب اعتماد وظائف الإدارة الأخرى عليه، ويتضمّن التخطيط تحديد رؤية المنشأة في المستقبل، ووضع الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، وصياغة استراتيجيّات النموّ، ومتابعة التكاليف، ودراسة الخُطط التشغيليّة، وغيرها مِن المكونات الأخرى.

ب- **التنظيم بالإنجليزيّة :(Organizing)** : هو مِن الوظائف الإداريّة، ويَهدف إلى تحديد المهام التي يجب تنفيذها، كما يهتمُّ بتصنيف النشاطات وتقسيمها إلى وَظائف صَغيرة، ومِن ثمّ يُحدد العلاقة التي تربط بين المسؤوليّة، والسّلطة عند اتخاذ القرارات الإداريّة، ويَحرص التنظيم على تنفيذ الخُطط بأقلّ التكاليف الممكنة؛ عن طريق استخدام الطُرق المُناسبة.

ج- **التوظيف بالإنجليزيّة :(Staffing)** : هو مِن الوَظائف الإداريّة التي تَهتمُّ بمُتابعة القوى العاملة؛ بهدف توظيفهم، وتدريبهم، والاختيار منهم، وترقيتهم، وتحديد الأجور الخاصة بهم، وغيرها مِن الأمور الأخرى المرتبطة بالتوظيف.

د- **التوجيه بالإنجليزيّة :(Directing)** : هو مِن الوظائف الإداريّة التي تعتمد على دور المدير بتوجيه، وقيادة الموظفين في العمل؛ مِن أجل تحقيق الأهداف التي تساعد على الوصول إلى مَصالح المنشأة، وأيضاً يعتمد التوجيه على تعزيز الاتصال بين المُدير والموظفين؛ بهدف إصدار التعليمات والحصول على تغذية راجعة تساعد في الإشراف على العمل.

هـ - السيطرة بالإنجليزيّة :(Controlling) : هي الوظيفة الإداريّة التي تعتمد على وضع المعايير المُناسبة لقياس الأداء المستمر والأداء الفعلي؛ بهدف إيجاد الاختلافات بينهما لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها؛ ممّا يساهم بتحقيق الأهداف المطلوبة.

بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

إنّ كُـلّاً مِـن مُصـطلحي إدارة الأعـمال بالإنجليزيّـة (Business Administration) : والإدارة العامـة بالإنجليزيّـة (Public Administration) :هـما مِـن المُصـطلحات والأقسـام الإداريّة المُهمّة في علم الإدارة؛ حيث يهتمّ كلٌّ منهما في تقديم دِراساتٍ وأبحـاث مُتخصّصـة في العَديد مِن الفروع الإداريّة.

تُعدّ إدارةُ الأعـمال علـماً يُسـاعد عـلى الاسـتفادة مِـن المَـوارد الخاصّـة في المُنشـأة أو المشروع؛ عن طريق استخدام العَناصر الإنتاجيّة في تَحقيق جميع الأهداف؛ مِن خلال الاعتماد على أدوات الإنتاج، والموارد الرأسـماليّة، والمـوارد البشريّـة، بيـنما تشـمل الإدارة العامّـة كافـة السلطات والمُؤسّسات العامة والمحليّة التي تهدف إلى توفير جميع الحاجات العامة عن طريق استِخدام الوَسائل والأدوات الإداريّة المُناسبة، كما تهتمّ في دراسة طبيعة العلاقات بـين الأفـراد والهَيئات العامّة.

الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة:

يَكمن الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة في عدّة أوجه ومِن أهمّها:

1- **مِن حيث الهدف:** تسعى الإدارة العامـة إلى تقـديم خـدمات خاصّـة لـدعم المصـالح العامة للدولة، بيـنما تهـتمّ إدارة الأعـمال في تعزيـز العوائـد والإيـرادات الاقتصـاديّة، والحصول على الأرباح الماليّة.

2- **مِن حيث تقديم الخدمات:** تُوفّر الإدارة العامة كافة خدماتها للأفـراد في المجتمعـات، أمّا إدارة الأعمال فيعتمد دورها على توفير الخدمات لفئةٍ مُحدّدةٍ مِن الأشخاص، مثـل عملاء المُنشأة، والموظفين، ورجال الأعمال، وغيرهم.

3- **مِن حيث العمل:** توجد الإدارة العامة في بيئة عمل احتكاريّة؛ حيث لا يوجد لها أي مُنافسين في الهيئات الحكوميّة؛ لأنّ كلّ مُؤسّسة مِن المُؤسّسات العامة التابعة للحكومة تعمل وفقاً للاختِصاص الخاص بها، بينما توجَد إدارةُ الأعمال في بيئة عمل غير احتكاريّة وتعتمد على المُنافسة.

4- **مِن حيث نوعية الوظائف:** تُعدّ وظائف الإدارة العامّة ذات طبيعة دائمة؛ حيث لا تتغيّر وظائفها بسبب تميّزها بالأمن المهنيّ في جميع الأقسام الإداريّة الحكوميّة، بينما تكون وظائف إدارة الأعمال ذات طبيعةٍ تعاقديّة، وتُسيطر عليها الرقابة والتقييم لمهام ونشاطات المُوظّفين وفقاً لطبيعة وظائِفهم وكفاءتهم؛ ممّا يُساهم في حصولِهم على مُكافآت متنوّعة.

5- **مِن حيث تطبيق المساواة:** تنتشر المُساواة بين الموظّفين في وظائف الإدارة العامة الحكوميّة، أمّا وظائف إدارة الأعمال ذات الطبيعة الخاصة فتعتمد على مجال عمل كلّ مُنشأة؛ ممّا يُساهم في تَحقيق المُساواة في الأجور والمَناصب الوظيفيّة.

6- **مِن حيث طبيعة الميزانيّة الماليّة:** تستخدم مُنشآت الإدارة العامة عدّة جهات في مُتابعة وتَمويل ميزانيّتها الماليّة، بينما تعتمد مُنشآت إدارة الأعمال على جهةٍ واحدة فقط في دِراسة الميزانيّة الماليّة الخاصّة بها.

7- **مِن حيث المسؤوليّة الإداريّة:** تَعتمد الإدارة العامة على وجود أكثر مِن جهةٍ إداريّة لإدارة مُؤسّساتها، بينما تَعتمد إدارة الأعمال على دور الإدارة العُليا في متابعة عملياتها الإداريّة.

أهمية إدارة الأعمال والإدارة العامة:

تتميّز كلٌّ مِن إدارة الأعمال والإدارة العامة بأهميةٍ كبيرةٍ في بيئة العمل، ومِن الممكن تلخيصها وفقاً للآتي:

أ- **أهمية إدارة الأعمال:** هي تميّز إدارة الأعمال بدورها المُهم الذي يُساهم في دعمِ تطوّر وتنمية النشاطات الإداريّة المُختلفة، وتُلخّص هذه الأهمية بناءً على النقاط الآتية:

1- المُساهمة في مُواجهة المُنافسة؛ حيث تسعى كلّ مُؤسّسة أعمال إلى فرض وجودها في السوق بأيّ طريقةٍ مُمكنة.

2- المشاركة في التنسيق بين العوامل الخاصّة في العمليّة الإنتاجيّة.

3- دعم انتشار الصناعات بطريقة سهلة؛ عن طريق الاعتماد على تزويد قطاع الإنتاج بعدّة مُميّزات.

4- الوصول إلى تحقيق تنميةٍ صناعيّة جيّدة في الدولة.

5- الحرص على نجاح الأهداف المُخطّط لها مسبقاً.

ب- **أهمية الإدارة العامة:** هي تميّز الإدارة العامة بمجموعةٍ مِن المميّزات الخاصّة بها مُقارنةً مع أنواع المجالات الإداريّة الأُخرى، ومِن المُمكن تلخيص هذه الأهميّة وفقاً للنقاط الآتية:

1- تُعدّ الإدارة العامة مِن المَجالات الإداريّة ذات الأهميّة المؤثّرة على حياة الأفراد بشكلٍ عام؛ حيث تُساهم في توفير الإدارات التي تُقدم العديد من المساعدات والخَدمات للمُجتمعات المحليّة، مثل مكاتب البريد، والهَيئات المسؤولة عن تقديم الرعاية الاجتماعيّة.

2- تُساهم الإدارة العامة في تعزيز دور الديمقراطيّة في المجتمع؛ حيث تُساعد على توفير الحماية للأفراد، وتهتمّ في ازدهار المجتمعات؛ عن طَريق تطبيق الإدارة الفعالة والنزيهة.

3- تحتل الإدارة العامة موقعاً اجتماعيّاً مهماً؛ لذلك مِن المُهم تدريسها ضمنَ المواد الدراسيّة سواء الخاصة في مَرحلة المَدرسة أو الجامعة؛ حيث تُعدّ الإدارة العامة فرعاً مهمّاً مِن فروع العلوم الاجتماعيّة.

4- تُعتبر الإدارة العامة مِن الوظائف المُهمّة للدول؛ إذ تسعى إلى تنفيذِ السياسات الخاصّة في الحكومات عن طَريق الاعتماد على الوسائل الإداريّة الحَديثة.

(انتهى موضوع إدارة الأعمال)

إدارة المشاريع :

إدارة المشاريع(Project Management) ، تُعرف على أنّها عبارةٌ عن تخصصٍ جامعي يتعلق بتنظيم وإدارة الموارد بأنواعها المختلفة بطرقٍ تسهل إنجاز المشاربع المختلفة بكفاءةٍ وفاعليةٍ مع ضرورة مراعاة مجموعةٍ مِن العوامل المرتبطة بالمشروع نفسه، مثل: الجودة، والتوقيت، والتكلفة.

يعرّف المشروع بأنّه عمل يقوم به الفرد لينفّذ فكرةً معيّنة، سواء أكانت عبارةً عن منتج أو خدمة، ويستخدم المشروع لتنفيذ هذه الفكرة بعض الموارد الرئيسيّة؛ كالموارد الماليّة، والمعرفيّة، وكادر العمل.

كما أنّ المشروع يقدّم خدمةً؛ أي أنّه يحلّ مشكلةً مجتمعيّةً، ويكون ذلك مقابل شيء ماديّ. ومِن الأمثلة على المشاريع الخدمية توفير وسيلة نقل في المناطق الّتي يحتاج قاطنيها إلى هذه الخدمة، كما أنّ هناك أمثلةً عديدة على المشاريع الإنتاجيّة، منها المخبز والّذي يقدّم منتجات الخبز لفئة مستفيدة، وهناك العديد مِن الأفكار والمشاريع التي تعود على الفرد والمجتمع بالفائدة سواء كانت بقيمتها وحاجتها الخدميّة، أو أن تكون فائدتها اقتصاديّة على الفرد والمجتمع. وهناك مفاهيم أخرى تطلق على المشروع، منها:

1- المشروع نشاط تستخدم فيه موارد معيّنة، وتنفق فيه الأموال للحصول على منافع خلال فترةٍ متّفق عليها.
2- المشروع هو استمرار لفعاليّة تبدأ بسؤالٍ يثير حبّ الاستطلاع .
3- المشروع الصّغير تكون له صفة قانونيّة، وهي البطاقة الضريبيّة، ويكون له سجلٌّ تجاريّ وترخيص.
4- المشروع نشاطٌ تلقائيّ مِن أجل تحقيق غرض، ويتمّ في بيئة اجتماعيّة عاديّة.
5- المشروع عملٌ مقصود متّصل بالحياة.
6- المشروع نشاطٌ مقيّد بزمن، يتمّ القيام به مِن أجل تقديم منتجٍ أو خدمة لتحقيق تغييرٍ مقصود.

مراحل المشروع:

أ- مرحلة تحديد المشروع:

وفي هذه المرحلة يتمّ خلق فكرة المشروع، والقيام بتطويرها؛ حيث إنّ فكـرة المشروع غالباً ما تكون نابعةً عن حاجة بشكل عام، ومِن الطّبيعي الوصول إلى عدد مِـن الأفكـار الّتـي تتم غربلتها للوصول إلى الصّالح منها، والّذي يسهل تنفيذه على أرض الواقع.

ب- مرحلة إعداد المشروع:

وفي هذه المرحلة يتمّ وضع الإطار العام للمشروع، ونـأتي هنـا إلى مـا يسـمّى بدراسـة الجدوى، والّتي بدورها تقسم إلى:

1- الدراسة السوقيّة والتسويقيّة.

2- الدّراسة الفنيّة.

3- دراسة الهيكل الإداري والتّنظيمي.

4- الدراسة الربحيّة أو الماليّة.

ج- مرحلة تنفيذ المشروع:

وفي هذه المرحلة يتمّ تطبيق المشروع والإشراف عليه، وتسجيل ما تمّ تنفيذه.

د- مرحلة تقييم المشروع:

ويكون تقييم المشروع أثناء التّنفيذ للمقارنة بين الوضع الحالي ومسار المشروع، ويـتمّ التقييم أيضاً بعد التّنفيذ للمقارنة ما بين النّتائج النهائيّة، ومدى وصول المشروع لهذه النتائج.

خطوات إدارة المشاريع:

إن نجاح تطبيق إدارة المشاريع يعتمد على تنفيذ المـديرين مجموعـةً مِـن الخطـوات الأساسيّة وهي:

أ- **التخطيط للمشروع:** هـو أول خطـوة ومرحلـة مِـن خطـوات إدارة المشـاريع؛ حيـث تُدرسُ حالة ما بهدف صياغة فكرة معينة للمشروع، ومِن ثمّ تحديد أهدافه، والنتـائج المتوقعة منه؛ عن طريق تنفيـذ خطـة تفصـيليّة تسـاعد عـلى برمجـة العمـل الخـاص بالمشروع، ويتضمن التخطيط للمشروع تطبيق الخطوات الآتية:

1- بناء إطار خاص في المشروع؛ وهو إطار منطقيّ يتكون مِن مجموعـة خطـوات يجـب تنفيذها، وعند الوصول لنهايتها يتمّ الحصول على تصورٍ كاملٍ حول المشروع، والهدف مِن تأسيسه.

2- إعداد الخُطة الخاصة في العمل؛ وهي طريقة تُساعد على الـربط بـين المـوارد المتاحـة ونتائج المشروع؛ حيث تُساهم هذه الخُطة في توضيح تصورٍ حول الخطـوات المناسـبة لسير المشروع؛ حتى تستطيع المنشأة الوصـول إلى الأهـداف، وتُحقـق المهـام المطلوبـة لتنفيذ أعمالها.

ب- **تنظيم المشروع:** هي عمليّة استخدام الموارد بهدف مُقارنتها مع النّشـاطات المُحـددة في السابق؛ حيت تتمّ دراسة الحاجة إلى الموارد البشريّة والمستخدمة في إدارة المشروع، ومِن ثمّ تُصمم الإجراءات الخاصـة بتقييمـه المـرحليّ؛ مِـن أجـل الوصـول إلى تحديـد التكاليف التي يحتاجهـا بـدء تطبيـق المشروع، وفـيما يـأتي مَعلومـات عـن الخطـوات المُستخدمة في تنظيم المشروع:

1- الموارد البشريّة؛ فـالموارد البشريّـة مهمّـة جـداً وتسـاعد عـلى تنفيـذ المشروع، ويجب أن تُحدّد الموارد البشرية المهام المتوقّعة مِن كلّ موظف، وترتبط هـذه

المهام مع الأنشطة المُخطّط لها في السابق، وتسعى كلٌّ منها إلى تحقيق أهداف المشروع.

2- التوثيق وإعداد التقارير؛ حيث يُعدّ التوثيق مِن النشاطات المهمّة لإدارة المشاريع، فيعتبر وسيلةً لمُتابعة كافّة الأعمال والتطوّرات الخاصة بها، أمّا التقارير فهي الوسائل التي تساعد على تحديد فعالية المشاريع والكفاءة الخاصة بها عن طريق تحليل الحالة القائمة، وحصر نقاط التطوّر، وتقديم التوصيات التي تساعد على تعزيز سير العمل.

3- إنشاء النُظُم الخاصة بالتقييم والمُتابعة، وتُعرف المتابعة بأنّها عمليّات متكرّرة تسعى إلى الحصول على معلومات عن كافة الأعمال والنشاطات الخاصة بالمشروع؛ مِن أجل التحقّق مِن سيرها وفقاً لخُطة العمل، أمّا التقييم فهو قياس الأداء المُرتبط بنشاطٍ مُعيّنٍ ومُحددٍ مُسبقاً؛ مِن أجل المساهمة في إصدار أحكامٍ نهائيّة حول ذلك النشاط، ومدى قُدرته على الوصول إلى الأهداف المُتوقّعة منه خلال مدّةٍ زمنيّةٍ معيّنة.

4- إعداد الموازنة الماليّة للمشروع؛ وهي خُطّة ماليّة تحوي على معلومات عن التكاليف التشغيليّة للمشروع، وتساعد على التأكّد مِن كافة الموارد المُستخدمة في تطبيق نشاطات المشروع، وتساهم بتوفير أدوات رقابيّة لمتابعة العمل عن طريق المُقارنة بين المصروفات الفعليّة والمصروفات المُخطّط لها.

ج- **تنفيذ المشروع:** هي البدء في تطبيق المشروع بشكلٍ فعلي؛ حيث تعتمد هذه الخطوة على الخُطوتين السابقتين، فيُعدّ وجود تخطيطٍ مناسب، وعناصر تنظيم مفصّلة مِن الأُسس التي تساعد على نقل المَشروع ليُصبح واقعيّاً وموضوعيّاً، وتشمل هذه الخطوة تطبيق الخطوات الفرعيّة الآتية:

1- مُتابعة المشروع؛ حيث إنّه مِن المهم عند تنفيذ المَشروع الاهتمام بمتابعته عن طَريق مُتابعة كافّة الموارد المتاحة، ومقارنتها مع الأهداف والنتائج المتوقعة.

2- تسويق المشروع؛ وهو توفير حاجات الأفراد بالاعتمادِ على أُسسٍ عديدة، مثل تحليل رغباتهم، واختيار السوق المُناسب لوصولِ المنتجات لهم، ودراسة تكاليف الإنتاج ومقارنتها مع القدرة الشرائيّة داخل المجتمع.

د- **تقييم المشروع:** هي الخطوة الأخيرة مِن خطوات إدارة المشاريع؛ حيث مِن واجبات مديري المشروعات التأكّد مِن أنها تحقّق الأهداف الخاصة بها، ولكن لا يظهرُ اهتمام كبير في التقييم النهائيّ للمشروع؛ لذلك يجب العودة إلى الأهداف المُحددة في السابق؛ مِن أجل التأكد مِن مدى مطابقتها مع المُخططات المُحددة مُسبقاً.

أنواع إدارة المشاريع:

تعتمد المشاريع على استخدام مجموعة مِن أنواع الإدارات المُتخصصة في إدارتها، وتتنوّع أشكال إدارات المشاريع وفقاً لطبيعة كلّ مشروع، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ أنواع إدارة المشاريع:

أ- **إدارة المشروع الأساسيّة:** هي مِن أكثر أنواع إدارة المَشاريع انتشاراً، وتعتمدُ على دور مُدير المشروع الذي يمتلك السلطة في تطبيق الوظائف الإداريّة للمشروع، وتشمل التوجيه، والتنظيم، والرقابة، والتخطيط، ويستطيع مدير المشروع العمل بشكلٍ مباشرٍ مع أيّ مستوى في المنشأة؛ مِن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف الخاصة في المشروع.

ب- **إدارة البرنامج:** هي مِن المُصطلحات الإداريّة التي تُستخدم بشكلٍ متزامنٍ مع إدارة المشاريع؛ وذلك نتيجةً للتشابه بين المشاريع والبرامج، وفقاً للأمور الآتية:

1- تسعى كلٌّ منهما إلى تحقيق أهداف يترتب عليهما إنجازها.

2- تهتمُّ كلٌّ منهما في المُدّة الزمنيّة المُخصصة لتحقيق الأهداف.

3- تعتمد كلٌّ منهما على وجود خُطط عمل وميزانيات ماليّة لتحقيق أهداف معينة.

ج- **إدارة المخاطر الجديدة:** هي نوعٌ مِن إدارات المشاريع المُطبقة في المنشآت وتهتمّ بالمُستهلكين عن طريق تقديم منتجات جديدة لهم، وتمّ الاتّفاق على هذا المُصطلح مِن خلال دور فريق إدارة المخاطر في المنشأة، والذي يَسعى إلى إيجاد أسواقٍ جديدة تتناسب مع مصادر وقدرات المنشأة.

تقييم المشاريع:

تُعرف مرحلة تقييم المشاريع بأنّها سلسلة مِن العمليات القياسية الممارسة على مجموعة مِن المؤشرات التي تؤكد على أنّه تم تحقيق ما تم التخطيط له مسبقاً بشكل فعلي. وتحظى مرحلة التقييم والتخطيط بأهمية بالغة في حياة المشروع إذ إنّها ترتبط فيما بينها بعلاقة وثيقة كونها عمليات إجرائية وذات أبعاد إدارية وفنية، بالإضافة إلى ذلك فإنّهما عمليتان معقدتان ومركبتان تتطلبان زمناً وجهداً كبيرين لإتمامهما لذلك لا بد مِن توفر جهد جماعي لذلك. يُشترط في أي مشروع قيد الإنشاء أن يُسلط الضوء على مرحلة تقييم المشروع؛ وذلك بتحديد جدول تُدرج فيه أسماء الأشخاص المقيمين له والمؤشرات المستخدمة في الفحص، والمصادر التي ستستمد منها المعلومات الضرورية لذلك. كما أنّ المشروع يخضع للتقيم مرتين خلال فترة إقامته، مرة أثناء التنفيذ ويتم خلالها مقارنة الوضع الراهن مع مخطط سير المشروع وتعرف هذه الخطوة بمتابعة المشروع، والثانية بعد التنفيذ وفيها يتم مقارنة ما تم التوصل إليه نهائياً مِن نتائج.

معايير تقييم المشاريع:

أ- **المراجعة المستمرة:** المراجعة المستمرةOn-Going Reviews ، تتطلب المشاريع استمرارية في مراجعة الأنشطة والممارسات فيها بواسطة أعضاء فريق المشروع، إذ يعتبر ذلك جزءاً مِن برنامج تأكيد الجودة المستمرة، ولا بد مِن إخضاع العمليات لفحص الجودة بدقة عالية مِن قِبل العاملين، وتقع المسؤولية على عاتقهم في مساعٍ لتنمية روح الالتزام بالعمل والدقة والجدية في إنجازه. يُشترط في المراجعة المستمرة تضمنها لعددٍ مِن المعايير الموجودة ضمن عقد المشروع ليصار إلى تطبيقها وفق مخططات العمل وبالأخص ما يتعلق بتعليمات السلامة وقضايا الأمان، ومتطلبات الترخيص، واعتبارات البيئة، بالإضافة إلى المتطلبات القانونية.

ب- **الفحوصات الدورية:** الفحوصات الدورية Periodic Inspections تُوكل لقادة الفرق ومشرفي الوحدات الوظيفية ومفتشي الجودة مسؤولية القيام بمراجعة عمل الفريق بشكل دوري، ويأتي ذلك سعياً للتحقق مِن أنّ الأعمال المنفذة قد حققت أهداف المشروع أم لا، ومِن الممكن أن يتم مراجعتها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً وفقاً لما يتطلبه المشروع.

ج- **تقييمات الأحداث الهامة :** تقييمات الأحداث المهمة Milestone Evaluations حيث تشترط المشاريع وجود عددٍ من التقييمات الإضافية المطلوب تنفيذها فور الوصول إلى أحداث هامة في المشروع ومِن بينها اختتام مرحلة رئيسة في مراحل المشروع، وتأتي هذه المرحلة لغايات المصادقة الرسمية على إنجاز العمل وفقاً للمقرر في الجدول، وبالتالي إكمال المشروع وفقاً للمواصفات.

د- **التدقيق الختامي للمشروع:** التدقيق الختامي Final project Audit يتم ذلك حتّى يتسنى لمنفذي المشروع التأكد مِن اكتمال كافة العمليات على

أكمل وجه كتدقيق نهائي عند وصول المرحلة الختامية للمشروع، ويتم ذلك بناءً على موافقة العميل والزبون وفريق المشروع.

عوامل نجاح إدارة المشاريع:

1- معرفة طبيعة نشاط المشروع والحرص على اختيار العمالة الماهرة في كافة الأعمال لتنفيذه بأفضل ما يمكن.

2- توفر الكفاءة الإدارية الكافية لتنظيم أمور المشروع المختلفة على أكمل وجه.

صفات مدير المشروع الناجح:

1- اتّباع خطةٍ منهجيةٍ استيراتيجيةٍ لتنفيذ المشروع.

2- توفر القدرات والكفاءة الإدارية والحرص على تطوير المهارات المختلفة بما في ذلك المهارات الإدارية بشكلٍ مستمر.

3- طلب العون مِن أصحاب الخبرات في المجالات المختلفة، مثل: الخبرات المحاسبية، والخبرات الإدارية.

4- تنظيم الوقت الخاص بتنفيذ المشروع بما يضمن تنفيذه قبل انتهاء موعد المدة المحددة لإنجازه.

5- اتخاذ القرارت الصائبة الخاصة بالمشروع والتي تساهم في نجاح المشروع بشكلٍ كبير.

6- القدرة على إدارة المخاطر التي تواجه المشروع والتعامل معها بالطريقة الصحيحة.

7- استخدام أحدث الوسائل والأساليب التقنية في مراحل تنفيذ المشروع.

8- تحفيز العاملين في المشروع مِن ناحية مادية ومعنوية.

9- الإشراف على جميع خطوات سير العمل والاهتمام بأدق تفاصيل المشروع.

10- امتلاك روح العمل الجماعي.

المصاعب والتحديت التي تواجه إدارة المشاريع:

1- ضمان إنجاز المشروع على أكمل وجه مع ضرورة الالتزام بقواعد وقيود المشروع.

2- تحقيق الوضع الأمثل لتنفيذ المشروع على مراحله المختلفة مِن خلال الاستغلال الأمثل للمدخلات الخاصة بالمشروع وربطها مع أهداف المشروع، وذلك مِن خلال التعريف الأصلي للمشروع والقائم بشكلٍ أساسي على الموارد بأشكالها المختلفة سواءً كانت المال، أو البشر، أو الخامات، أو الطاقة، أو المساحة، أو الترتيبات، أو الاتصالات، أو الجودة، أو المخاطر من أجل تحقيق أهداف المشروع الأساسية.

(انتهى موضوع إدارة المشاريع)

نظم المعلومات الإدارية:

نظـم المعلومـات الإداريـة Management Information Systems وتُعـرف باسـم MIS، وهي أنظمة محوسبة صمّمت لخدمة المدراء في المنظّمة الإدارية، وهي تجمع بين تقنية المعلومات، وعلوم الحاسبات، والإدارة، ويتمثّـل هـدفها في بنـاء أنظمـة حاسـوبية تكنولوجيـة لمساعدة مختلف المؤسّسات في القيام بأعمالها، وتؤدّي العديد مِن الوظائف، منها:

المساعدات المكتبية، وإجراء المهمات المحاسبيّة وتنظيم الاجتماعات وغيرها من الأمور التي تساعد المؤسّسات في عملية اتخاذ القرار.

أهمية نظم المعلومات الإدارية:

1- تخفّف مِن الأعباء والمصاريف المالية بالنسبة للموظفين.
2- تحلّ العديد مِن المشكلات المتعلّقة بالعمل البشريّ كالملل الناتج عن العمل الروتينـيّ أو عدم توفّر الحوافز المعنوية اللازمة.
3- تصغّر نظم المعلومات حجم المؤسّسات الذي يزيد مِن أعبائها.
4- تعزّز القدرة التنافسية في بيئة العمـل؛ والقـدرة التنافسـية أو الميـزة التنافسـية تعنـي قدرة المنظمة على القيام بشيء أفضـل وأكـثر سرعـة ونـدرة وأقـلّ تكلفـة مقارنـة مـع المنظّمات المنافسة في السوق.
5- تـوفّر المعلومـات اللازمــة عــلى الصــعيدين الــداخليّ والخــارجيّ لــلإدارة بمختلـف مستوياتها؛ وذلك لتمكّنها مِن اتخاذ القرارات الصائبة والمؤقتة.
6- توفّر مجموعة مِن نظم المعلومات الوظيفيّة، وتقدّم للإدارة البيانات المطلـوب لـدعم وإدارة وظائف برامج المشاريع.
7- تُعطي صورة عامّة عن المنظمة، وتعمل كأداة للتخطيط، وتقوم بدور الاتصال.
8- تـوفّر بيانـات العمـلاء وردود الفعـل التـي بإمكانهـا مسـاعدة المنظمـة عـلى موائمـة إجراءات العمل لديها؛ وذلك استناداً لاحتياجات العملاء.

عناصر نظم المعلومات الإدارية:

1- أجهزة الحاسوب.
2- البرمجيات.
3- المعلومات والبيانات.
4- الإجراءات المتمثلة في التصميم وتطوير الوثائق.
5- الأشخاص وتتمثل في الأفراد، والجماعات، والمنظمات.

مراحل نظم المعلومات الإدارية:

إنّ مراحل نظم المعلومات تبدأ مِن جمع البيانات وتحليلها إلى رفع التقارير أو القوائم البيانية، وتعتبر نظم المعلومات ذات مستوى جيّد إذا ما خدمت إحدى المنظمات ومديريها مِن خلال جمع المعلومات المناسبة والكافية وتحليلها دون تقصير؛ لتحليل تنمية البرامج، والمشاكل، أو إصدار القرار؛ لذلك كلّه فإنّ معايير نظم المعلومات الإدارية الجيّدة تتمثّل في:

1- دقّة وصحّة المعلومات والبيانات.
2- توفّر معلومات حديثة يسهل الحصول عليها.
3- توفّر قدر كافٍ مِن المعلومات اللازمة لتحقيق غرض معيّن.
4- وجود معلومات موجزة أو نشاطات مخطّط لها حسب الحاجة.
5- الارتباط والملائمة؛ وتكون بهدف مساندة أسلوب العمل المطلوب مِن مسؤولي الإدارة في المنظّمة، وذلك عن طريق تحليل أنظمة المعلومات.

(انتهى موضوع نظم المعلومات الإدارية)

- الإدارة الاستراتيجيّة:

الإدارة الاستراتيجيّة بالإنجليزيّة (Strategic Management): هي الطريقة التي تعتمد على تحليل العوامل بأسلوبٍ مُنظمٍ ومُرتبطٍ مع المُنافسين والعُملاء والمُستهلكين ويُشكّلون جميعهم البيئة الخارجيّة، أمّا المُنشأة فتعبر عن عوامل البيئة الداخليّة؛ ممّا يُساهم في المحافظة على تطبيق الإدارة لوظائفها بأفضل الطُرق، كما تهدف الإدارة الاستراتيجيّة إلى ضمان الوصول إلى أفضل مواءمة بين الأولويّات والسياسات الخاصة بالمُنشآت، وتُعرَّف الإدارة الاستراتيجيّة بأنّها العمليات التي تسعى إلى إعداد وتطبيق وتقويم الاستراتيجيّات التي تُساعد المُنشأة على الوصول لأهدافها.

أهمية الإدارة الاستراتيجيّة:

تُعدّ الإدارة الاستراتيجيّة مِن الوسائل الإداريّة المهمة؛ حيث تظهر أهميتها في مُساعدة المُنشآت على المحافظة على نجاحها؛ مِن خلال تعزيز تأقلمها وإدارتها لكلٍّ مِن بيئتي العمل الداخليّة والخارجيّة، ومِن المُمكن تلخيص أهميتها بشكلٍ أوضح وفقاً للنقاط الآتية:

1- تُعزز قُدرة المديرين على الاستجابة والوعي للمؤثرات الداخليّة والخارجيّة.

2- تُساهم في تطوير وتحسين وتنمية الأفكار المُستقبليّة.

3- تُساعد على التوقع بشكلٍ دقيق للنتائج الاستراتيجيّة.

4- تسعى إلى تحسين وتطوير الأداء الماليّ طويل الأجل للمُنشأة.

5- تُنسق وتوحدُ كافة الجهود والأقسام الإداريّة للوصول إلى الغايات.

6- تُعزز مشاركة كافة مستويات الإدارة في العملية الاستراتيجيّة، وتُساهم في تقليل رفض أي برامج تغيير.

7- تحرص على تحديد الفرص في المستقبل وتتوقّع المُشكلات المؤثرة على العمل.

أهداف الإدارة الاستراتيجيّة:

تهتمّ الإدارة الاستراتيجيّة بتشجيع ودعم المُنشأة لتحقيق النجاح على المُنشآت المُنافسة، والحدّ مِن استحواذهم على حصتها داخل السّوق، وتعزيز القُدرة التنافسيّة للمُنشأة ودعم قيمتها أمام عملائها والمُستثمرين في أسهمها؛ لذلك تحرص الإدارة الاستراتيجيّة على ضمان الوصول للأهداف الآتية:

1- مساعدة المُنشأة على تهيئة بيئتها الداخليّة؛ عن طريق تطبيق مجموعة مِن التعديلات التي تشمل الموارد البشريّة، والقواعد، والهيكل التنظيميّ، والإجراءات، والأنظمة؛ ممّا يُساهم في تعزيز قُدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجيّة بفاعلية وكفاءة.

2- المُساهمة في صناعة قرارات مهمة وتُؤثر في بيئة العمل؛ بهدف زيادة الحصة السوقيّة الخاصة بالمُنشأة، وتعزيز قدرتها التنافسيّة، والمُحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير مِن الأرباح لأصحابها.

3- تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل، والبرامج والسياسات، وتحديد الموارد المُتاحة وفقاً لهذه الأولويّات.

4- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المُنشأة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنّب تكرارها في المستقبل؛ مِن خلال الاعتماد على معايير مُناسبة تُشكّل الأهداف الاستراتيجيّة.

5- اختيار مقياس موضوعيّ يُساهم في الحُكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة، وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المُخطّط لها؛ حيث تُعدّ

الإدارة غير ناجحة عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن إنجازاتها الأُخرى في المُنشأة.

6- متابعة السّوق والبيئة التي تُحيط في المُنشأة؛ مِن أجل الحصول على أفضل الفُرص والأرباح التي تُشكّل عوائد ماليّة وتقلل مِن المخاطرة التي قد تؤثّر على المُنشأة.

7- الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة الخاصّة بالمُنشأة، ثمّ تحليلها لدراسة الاستراتيجيّات المُتعلقة بالمُنشآت الأخرى؛ أي المُنافسة للمُنشأة.

8- تطبيق نظام خاص بالإدارة الاستراتيجيّة، ويعتمد على طُرق علميّة تُساعد على الوصول لحلول للمُشكلات في بيئة العمل.

9- تحفيز مُشاركة الموظفين والعاملين بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعيّ، ويُساهم ذلك في تشجيعهم على الالتزام في الخُطط التي شاركوا في إعدادها ومُناقشتها واتّخاذ القرارات بالموافقة عليها، ويؤدي ذلك إلى تعزيز فهمهم لعمليةِ تقييم الأداء في المُنشأة.

(انتهى موضوع الإدارة الاستراتيجيّة)

- إدارة الأزمات:

تُعرف الأزمة على أنّها أيّ تهديد قد يُلحق الأذى بالأشخاص أو الممتلكات، أو يؤدّي إلى تعطيل سير العمل، حيث إنّ كُل مؤسّسة أو شركة هي عُرضة للأزمات التي قد تؤدّي إلى الإضرار باسمها وسُمعتها، وظهر مُصطلح إدارة الأزمات الذي يهتم بدراسة الأخطار المُحتمل حدوثها في المُستقبل وتؤثر على العمل، ووضع خُطّة لمُعالجتها بشكل إيجابي.

كيفية إدارة الأزمات:

تحتاج إدارة الأزمات إلى خطة، حيث تُعتبر خطة إدارة الأزمات بالإنجليزية Crisis) : (Management Plan أداةً مرجعيّةً، وليست برنامج عمل مُفصّل، وهي لا تحوي على خطوات مُعيّنة ومُحدّدة لكيفيّة حلّ الأزمة، وإنّما تتضمّن قوائم بمعلومات جهات الاتصال الرئيسة، ونقاط تذكيريّة لما يجب عمله عند مُواجهتها، ونماذج لتوثيق كيفيّة الاستجابة لكل أزمة.

مفهوم الأزمة مِن المفاهيم الواسعة الانتشار في مجتمعاتنا المعاصرة، ويمس كل جوانب الحياة بدءاً مِن الأزمات الفردية، وانتهاءاً بالأزمات الدولية، كما أن عالم الأزمات عالم حي ومتفاعل له خصائصه و أسبابه ومكوناته .كما يُعد مفهوم الأزمة واحداً مِن المفاهيم التي يصعب تحديدها لشموليته واتساع نطاق استعماله، ليشمل مختلف صور العلاقات الإنسانية السلبية في كافة مجالات التعامل، وعلى قدر مستوياته، وعادة ما ترتبط الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ قرارات وإجراءات المواجهة.

وكثيراً ما يُقال أنَّ كل أزمة تحوي بداخلها بذور النجاح وجذور الفشل أيضاً، وأنَّ مجالات الأزمات الإدارية كثيرة ومتعددة ولا نستطيع حصرها أو تصنيفها ،بل يمكن القول إن الأزمات قد تأتي عن فشل مفاجئ أو عوارض أو

إهمال. كما أن بعض الأزمات تحدث خارج نطاق سيطرة الإدارة، كما وأن بعض الأزمات تحدث نتيجة تسرب معلومات هامة ،وأحياناً سرية كإستراتيجية أو خطة جديدة أو مشروع جديد إلى خارج المنظمة ،فيحدث عكس ما مخطط له.

قد تظهر الأزمة كنتيجة لغياب السياسة أو الخطط أو عدم الرشد في اتخاذ القرارات، أو لأسباب أُخرى عديدة قد تخرج عن سيطرة الإدارة. كما أن الأزمة ربما تكون نتيجة لخلل ما في إنجاز الوظائف الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات) أو قصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة. وإذا كان مفهوم المشكلة يتلخص في أنها: موقف غامض في حاجة إلى تفسير - هي حالة من عدم التوازن أو الاتساق بين ما تم وبين ما يجب أن يتم - هي انحراف الأداء المخطط (ما يجب أن يكون) عن الأداء الفعلي (ما يجب أن يكون) عن الأداء الفعلي (ما حدث فعلاً).

ومفهوم الأزمة يمكن أن يتمثل في الآتي: هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه مِن أحداث أو تصرفات تؤثر وتهدد على بقاء النَّاس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية. درَّج الكثير مِن الكتَّاب والباحثين والمهتمين على استخدام كلمة الأزمة والكارثة على أنهما كلمتان مترادفتان، على الرغم مِن محاولاتهم الإشارة إلى بعض الفروق بينهما. فبعض العلماء يرى أن الأزمة مِن الممكن التنبؤ بها، بينما تظل الكارثة بعيدة عن دائرة التوقعات الدقيقة؛ إذ تحدث بشكل مفاجئ، ولكن هناك مِن المفكرين مَن يرى بأن هذا المعيار للتفريق غير كافٍ؛ إذ أن العديد مِن الكوارث - كالزلازل مثلاً - أصبح مِن الممكن التنبؤ بحدوثها وبشكل دقيق.

نشأ مفهوم الأزمة في نطاق العلوم الطبية، ثم انتقل بعد ذلك بمعانٍ مختلفة إلى العلوم الإنسانية، وخاصة علم السياسة، والإدارة، وعلم النفس...الخ.(Jurgen, 1963). وفي اللغة العربية تعني الأزمة القحط والشدة والضيق، فيقال أزمة نفسية واقتصادية وسياسية.

خصائص الأزمة :

للأزمة مجموعة مِن الخصائص يتعيّن توافرها في "الموقف الأزموي" الذي نواجهه في الحياة ، وأهم هذه الخصائص هي:

1- نقطة تحول جوهري في تطوَّر الأحداث الجارية أو قطع في جسد الصراع عند نقطة معينة تخالف ما سبقها مِن الوضع القائم.

2- موقف يتطلب عملاً عاجلاً يستدعي التدخل الفوري لمنع تدهور الأمور.

3- ضغوط نفسية، أو مادية أو اجتماعية أو إنسانية تتوَّلد عن قوى ضاغطة على كيان الفرد أو متخذ القرار.

4- أن تقع فجأة دون توقع، أو يكون قد تم توقعه قبل وقوعه بفترة قصيرة جداً بما لا يسمح مباشرة باتخاذ القرار المناسب لمواجهته إثر حدوثه.

5- أن تمثل هذه الضغوط الأزموية تهديداً مباشراً وأساسياً لمصالح، كيان الفرد، الكيان الإداري واستمراريته.

6- إنها تسبّب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية مِن التوتر، مما يضعف إمكانات الفعل لمواجهتها .

7- قد يصل الأمر إلى حد فقد ، الفرد ، متخذ القرار الإداري ثقته في نفسه، وتصعيد حالة الشك والخوف لديه، ويصبح كل تصرف مِن جانبه موضع شك ويعرَّض مصالح الكيان الإداري ومصالحه هو أيضاً للخطر.

8- تعرَّض متخذ القرار للاستهواء، وعدم القدرة على الرؤية أمام حالة انعدام التوازن ونجاح تفاعل قوى الأزمة على تجاوز خططه.

9- تساعد الأزمة على ظهور أعراض سلوكية مرضية خطيرة في جانبها السلبي مثل القلق والتوتر وفقدان العلاقات الاجتماعية، وشيوع اللامبالاة وعدم الانتماء. أما في جانبها الإيجابي فقد يؤدي إلى شيوع التخريب والتدمير وإتلاف للموجودات المادية المتواجدة في الكيان الإداري.

10- قلة المعلومات الصحيحة المتاحة وبالذات في الدول المتخلفة، حيث لا توجد برامج مكافحة الأزمات: مثل المنع والتحذير وإدارة الأزمات.

الأزمات الإدارية:

تنقسم الأزمات الإدارية إلى :

أولاً: الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري :

هي الأسباب المتعلقة بالعنصر البشري،و تعني أساساً جملة الأسباب التي ترتبط بشخص معين أو مجموعة محدودة مِن الأشخاص الذين يؤثرون بقراراتهم أو سلوكهم على عمل المنظمة، مما يعجِّل بظهور الأزمات وتفاقمها. مِن بين هذه الأسباب، يمكن ذكر ما يلي:

أ- **سوء الفهم:**

غالباً ما يرجع إلى المعلومات الناقصة، أو التسرع في إصدار القرارات، ولذلك تتضح أهمية الحرص على الدراسة الكاملة للمعلومات، قبل إصدار القرار.

ب- **عدم استيعاب المعلومات بدقة:**

في هذه الحالة يجب اتخاذ القرارات السديدة، استيعاب المعلومات وتفهمها بصورة صحيحة، إذ أن الخطأ في إدراكها وتداخل الرؤية سيكونان سبباً لنشوء أزمات عنيفة للكيان الإداري .

ج- سوء التقدير والتقييم:

ينشئ نتيجة الإفراط في الثقة غير الواقعية، واستمرار خداع الذات بالتفوق، فضلاً عن سوء تقدير قدرات الطرف الآخر والتقليل من شأنه.

د- السيطرة على متخذي القرار:

وتعني ابتزاز متخذ القرار و إيقاعه تحت ضغط نفسي ومادي واستغلال تصرفاته الخاطئة التي كان قد اقترفها وبقيت سراً لإجباره على القيام بتصرفات أكثر ضرراً تصبح هي نفسها مصدراً للتهديد والابتزاز.

هـ - اليأس:

هو شعور نفسي وسلوكي يشكل خطراً داهماً على متخذي القرار، إذ يحبطهم ويفقدهم الرغبة في العمل والتطور والتقدم، ويجعلهم في حالة رتيبة (الروتين). ويتفاقم الشعور باليأس فتتشكل حالة اغتراب بين الشخص والكيان وتصل إلى قمتها بانفصام مصلحتيهما.

و- الأخطاء البشرية:

الخطأ والأداء البشري هما وجهان لعملة واحدة، حيث إن آليات "الخطأ البشري" هي نفسها مثل آليات "الأداء البشري"؛ ومِن ثم صُنف الأداء فيما بعد بـ"الخطأ" الذي يحدث ولا يتم إدراكه إلا مؤخرًا، لذلك وصفت الإجراءات المتأخرة "الخطأ البشري" بالجزء الفعلي للطيف المعتدل للسلوك البشري. ومع ذلك فإن دراسة شرود الذهن في الحياة اليومية توفر التوثيق والتصنيف الواسع لهذه الجوانب مِن السلوك. في حين يترسخ الخطأ البشري بشدة في الأساليب التقليدية للتحقيق في الحوادث وتقييم المخاطر، فمن المؤكد أنه لا يلعب أي دور في الأساليب الجديدة مثل الهندسة المرنة. وهي أحد أسباب نشوء الأزمات، سواء كانت في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وقد تكون عاملاً من عوامل نشوء كارثة تتوالد منها أزمات عديدة.

ز- عدم الثقة و عدم المساندة بين العاملين داخل المنظمة:

مثل الأنانية و التفكير في النفس فقط.

ح- التنافس السلبي و النزاع الهدام بين العاملين داخل المنظمة.

ثانياً : الأسباب الإدارية:

1- ضعف الإمكانات المادية و البشرية للتعامل مع الأزمات.

2- تجاهل إشارات الإنذار المبكر المشيرة إلى إمكانية أو احتمال حدوث أزمة مثل شكاوى العملاء.

3- الإدارة العشوائية الارتجالية: هذا الأسلوب مِن الإدارة لا يسبّب الأزمات فقط، وإنما يساعد كذلك على تدمير الكيان نفسه، ويكون باعثاً على تحطيم قدراته وإمكانياته واستعداده لمواجهتها.

4- عدم وضوح أهداف المنظمة من قبيل عدم موضوعية تقييم الأداء.

5- القيادة الإدارية غير الملائمة داخل المنظمة.

6- الخوف الوظيفي داخل المنظمة، مثل ضعف أو غياب التفويض و التزام الصمت داخل المنظمة و عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات.

7- ضعف العلاقات الداخلية بين العاملين داخل المنظمة.

ثالثاً : أسباب خارجة عن إرادة المنظمة:

1- **الكوارث الطبيعية:** أحد أسباب نشوء الأزمات، مثل الزلازل و البراكين و غيرها مِن الكوارث التي يصعب التكهن بها و التحكم في أبعادها، و عادة ما يكون لها تداعيات سلبية على أداء المنظمة.

2- **الشائعات:** هي مِن أهم مسببات الأزمات وبواعثها، بل قد تكون مصدرها الأساسي، إن وظفت مقترنة بعدة حقائق ملموسة وبأسلوب متعمد ومضلل وفي توقيت ملائم وفي إطار بيئة محددة. ويتضح ذلك، مِن خلال الشائعات التموينية و العمالية الناجمة عن إشاعة تخفيض الأجور أو الاستغناء عن عدد مِن العمال.

3- **استعراض القوة:** تنتهج هذا الأسلوب الكيانات الكبيرة الرامية إلى تحجيم الكيانات الصغيرة الصاعدة. وكذلك، تلجأ إليه الكيانات الأصغر رغبة في قياس ردة فعل الكيانات الأكبر حجماً.

4- **تضارب المصالح:** يعتبر تضارب المصالح وتباينها مِن الأسباب الرئيسة لنشوء الأزمات سواء على المستوى المحلي أو الدولي، بل على مستوى الوحدات الاقتصادية والإدارية كذلك. فإذا تضاربت المصالح بين الكيانات أو الأشخاص، برز الدافع إلى نشوء الأزمة، إذ سيعمل كل طرف على خلق الأزمات للطرف الآخر وسيسعى كل منهما لاستمرار استفحالها وضغطها على الجانب الآخر. وعلى الرغم مِن أنها قد تضر بكلا الطرفَين، إلا أن كلاً منهما يسعى أن يكون إضرارها بالآخر أشد.

أساليب حل وإدارة الأزمات:

تعتبر إدارة الأزمات فن صعب ، فعندما يحدث ما لا نتوقعه ، نتساءل كيف نواجه الموقف والأحداث التي لم نخطط لها.ويمكن القول أنه لا يمكن اختبار أي إدارة اختباراً جيداً إلا في مواقف الأزمات،ويعتبر الإنسان أهم مورد في المنظمات أو المنشآت، لذا نرى أنه لا يوجد بديل لوجود أشخاص أكفاء لديهم خبرات عالية تمكنهم التصرف بسرعة وجدارة،لإيجاد الحلول الجذرية لحل المشاكل الناجمة عن الأزمات. ففي المنظمات مثلاً يجب على المدير التوجه مباشرة إلى العاملين في المنشأة أو المؤسسة وتقديم خطة الأزمات لهم طالباً دعم كل فرد منهم ، وعليه أنَّ يدرب العاملين معه لاختبار واقعية الحلول الموضوعة،بحيث يتعود العاملون بمرور الوقت على التعامل مع الأزمات باعتبارها أحد مواقف العمل العادية.

إن المنظومة التكاملية يمكن أن تقدم السيناريو الأمثل لإدارة الأزمات خاصة في المجال النفسي ،وتلك المنظومة التي تعتمد على تكامل السلوك الإنساني واعتماده

على بعضه البعض ، ونفس الأمر يمكن قوله في الظواهر النفسية والاجتماعية كل تكامل،يعتمد على بعض ولا يمكن أن ينفرد جانب مِن الجوانب بالاستقلالية المطلقة أو الاكتفاء الذاتي.

أورد عدد مِن الباحثين خمس مراحل لنظام إدارة الأزمات، هي:

1- **اكتشاف إشارات الإنذار:**

وتعني تشخيص المؤشرات والأعراض التي تنبئ بوقوع أزمة ما.

2- **الاستعداد والوقاية:**

وتعني التحضيرات المسبقة للتعامل مع الأزمة المتوقعة، بقصد منع وقوعها أو إقلال آثارها.

3- **احتواء الأضرار:**

وتعني تنفيذ ما مخطط له في مرحلة الاستعداد والوقاية والحيلولة دون تفاقم الأزمة وانتشارها.

4- **استعادة النشاط:**

وهي العمليات التي يقوم بها الجهاز التنفيذي لغرض استعادة توازنه ومقدرته على ممارسة أعماله الاعتيادية، كما كان مِن قبل.

5- **الإفادة أو التعلم:**

ويعني بلورة ووضع الضوابط لمنع تكرار مثل هذه الأزمة، وبناء خبرات مِن الدروس والتجربة لضمان مستوى عالٍ مِن الجاهزية في المستقبل.

أ - فريق إدارة الأزمات:

يتفق الباحثون والمختصون أن أية أزمة تتطلب فريق عمل لإدارتها، ولابد أن يمثل أعلى سلطة، لأنَّ الأزمة تتطلب ردود فعل غير تقليدية مقيدة بضيق الوقت أحياناً، وضغوط الموقف ، وطريقة فريق العمل أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً للتعامل مع الأزمات، ولابد أن يضم الفريق عدداً مِن الخبراء في مجال اختصاص الأزمة وفي المجالات المختلفة الأخرى التي لها علاقة بالأزمة.

أما عن دور فريق إدارة الأزمات، فيتمثل بما يلي :

1- التخطيط الجيد في حل الأزمات:

يعتبر التخطيط متطلباً أساسياً في عملية إدارة الأزمة، فبغياب القاعدة التنظيمية للتخطيط لا يمكن مواجهة الأزمات، وبالتالي تنهي الأزمة نفسها بالطريقة التي تريدها هي أو القائمون بها، لا بالطريقة التي تنتهي بشكل قانوني وبدون خسائر جسيمة للطرفين.

2- التنبؤ الوقائي في حل الأزمات:

في عملية إدارة الأزمة لا بد مِن تبني التنبؤ الوقائي مِن خلال إدارة سباقة تعتمد الفكر التنبؤي الانذاري لتفادي حدوث أزمة مبكراً ،وذلك عن طريق صياغة منظومة وقائية مقبولة تعتمد على المبادأة والابتكار وتدريب العاملين عليها، لا أن ننتظر وقوع الأزمة المتوقعة وتركها حتى تحدث لإيجاد الحلول ، أو الانغماس بدراسة حلها بعد فوات الأوان.

لذلك يجب على فريق إدارة الأزمات أن يضع في اعتباره ما يلي :

ماذا نفعل عندما نوجه أزمة ،علينا أن نسأل أنفسنا مع كل أزمة عدداً من الأسئلة مثل:

- متى : متى حدثت الأزمة ؟ متى علمنا بها ؟ متى تطورت أبعادها ؟!
- مَن: مَن سبب الأزمة ؟ مَن المستفيد منها ؟ مَن المتضرر منها ؟ مَن المؤيد لها ؟مَن المعارض لها ؟ مَن المساند ؟ مَن الذي يوقفها ؟ ...الخ
- كيف: كيف بدأت الأزمة ؟ كيف تطوَّرت ؟ كيف علمنا بها ؟ كيف تتوقف ؟كيف نتعامل معها ؟
- لماذا: لماذا ظهرت الأزمة ؟ لماذا استفحلت ؟ لماذا لم تتوقف ؟ لماذا نحاربها ولا نتركها لحالها ؟
- أين: أين مركز الأزمة ؟ إلى أين ستمضي ؟ أين مكمن الخطر؟ إلى أين يتجه الخطر؟

ب-أساليب حل الأزمات:

الأول معروف متداول،ويصطلح عليه بالطرق التقليدية،والثاني عبارة عن طرق لا تـزال في معظمها،قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية:

وأهم هذه الطرق:

أولاً : الطرق التقليدية:

1- إنكار الأزمة:

حيث تتم ممارسة تعتيم إعلامي على الأزمة وإنكار حـدوثها، واظهـار صـلابة الموقـف ،وأن الأحوال على أحسـن مـا يـرام، وذلـك لتـدمير الأزمـة والسـيطرة عليهـا. وتسـتخدم هـذه الطريقة غالباً في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتـي تـرفض الاعـتراف بوجـود أي خلـل في كيانهـا الإداري. وأفضل مثال لها إنكار التعرض للوباء أو أي مرض صحي وما إلى ذلك.

2- كبت الأزمة:

وتعني تأجيل ظهور الأزمة ، وهو نوع مِن التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.

3- إخماد الأزمة:

وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قـوى التيـار الأزمـوي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.

4- بخس الأزمة:

أي التقليل مِن شأن الأزمة (مِن تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجـود الأزمـة، ولكنْ باعتبارها أزمة غير هامة.

5- تنفيس الأزمة:

وتسمى طريقة تنفيس البركان، حيث يلجأ المدير إلى تنفـيس الضـغوط داخـل البركـان للتخفيف مِن حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار.

6- تفريغ الأزمة:

وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسة والفرعية المؤَّلدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل مِن خطورته.

ويكون التفريغ على ثلاث مراحل:

أ- مرحلة الصدام:

أو مرحلة المواجهة العنيفة مع القوى الدافعة اللازمة لمعرفة مدى قوة الأزمة ومدى تماسك القوى التي أنشأتها.

ب- مرحلة وضع البدائل:

وهنا يقوم المدير بوضع مجموعة مِن الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام. وهذه العملية تشبه إلى حد ما لعبة البلياردو.

ج- مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل:

أي مرحلة استقطاب وامتصاص وتكييف أصحاب كل بديل عن طريق التفاوض مع أصحاب كل فرع مِن خلال رؤية علمية شاملة مبنية على عدة تساؤلات مثل ماذا تريد مِن أصحاب الفرع الآخر؟ وما الذي يمكن تقديمه للحصول على ما تريد؟، وما هي الضغوط التي يجب ممارستها لإجبارهم على قبول التفاوض ؟

7- عزل قوى الأزمة:

يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها، وذلك مِن أجل منع انتشارها وتوسعها ،وبالتالي سهولة التعامل معها ومِن ثم حلها أو القضاء عليها.

ثانياً: الطرق غير التقليدية:

وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته ،وأهم هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة فرق العمل:

وهي مِن أكثر الطرق استخداماً في الوقت الحالي ،حيث يتطلب الأمر وجود أكثر مِن خبير ومتخصص في مجالات مختلفة، حتَّى يتم حساب كل عامل مِن العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.

وهذه الطرق أما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة مِن الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها،وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.

2- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات:

حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات، فيتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالباً في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.

3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات:

وهي أكثر الطرق تأثيراً، وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد، أو يكون محورها عنصر بشري.وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

4- طريقة الاحتواء:

أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود، ومِن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية، حيث يتم استخدام طريقة الحِوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

5- طرية تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم ،وعندما يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة، فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة لفك هذا

التكتل و تقليل ضغط الأزمة.

6- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها:

وهي مِن أنجح الطرق المستخدمة، حيث يكون لكل أزمة مضمون معين ،قد يكون سياسياً أو اجتماعياً أو دينياً أو اقتصادياً أو ثقافياً أو إدارياً وغيرها،ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها ،وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الأزموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة.

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ج- تزّعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيداً عن الهدف الأصلي.

7- طريقة تفتيت الأزمات:

وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة ،تعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المُشَكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومِن ثم ضربها مِن خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الأزموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

8- طريقة تدمير الأزمة ذاتياً وتفجيرها من الداخل:

وهي مِن أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر، وغالباً ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكمن خطورتها ،وتستخدم في حالة التيقن مِن عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو الآتي:

أ- ضرب الأزمة بشدة مِن جوانبها الضعيفة.

ب-استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة .

ج- تصفية العناصر القائدة للأزمة .

د- إيجاد قادة جدد أكثر تفهماً.

9- طريقة الوفرة الوهمية:

هذه الطريقة تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة، كما في حالات،فقدان المواد التموينية ،حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتاً.

10- احتواء وتحويل مسار الأزمة:

وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة، ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من أخطارها. أما إذا كانت الأزمة ناتجة عن مسبب خارجي فيمكن عندئذ استخدام الأساليب الآتية:

أ- أسلوب الخيارات الضاغطة: مثل التشدد وعدم الإذعان والتهديد المباشر.

ب- الخيارات التوفيقية: حيث يقوم أحد الأطراف بإبداء الرغبة في تخفيف الأزمة ومحاولة إيجاد تسوية عادلة للأطراف.

ج- الخيارات التنسيقية: أي استخدام كلا الأسلوبين الأخيرين،أي التفاوض مع استخدام القوة.

(انتهى موضوع إدارة الأزمات)

إدارة الوقت :

يُعتبَر الوقت مَورداً مُهمّاً في حياة الأفراد، والمجتمعات، حيث يمكن تحقيق الأهداف المرجوّة مِن خلال إدارته بشكل فعّال، علماً بأنّ كلمة (وقت) هي مصدر الفعل (وَقَتَ)، وجمعها (أوقات)، وتعني: مِقدارٌ مِن الزمان قُدِّر لأَمرٍ ما، يُقال: بَقِيَ وَقْتاً عِنْدَهُ؛ أَيْ مِقْدَاراً مِنَ الزَّمَنِ، أمّا اصطلاحاً، فيمكن تعريفه على أنّه: مفهوم يرتبط بالزمن، والأعمال التي يمكن إنجازها خلاله، وهو يُشكِّل مادّة الحياة الأصليّة، والمُتاحة للأفراد جميعهم.

إحدى فوائد إدارة الوقت هي استغلال الوقت الضائع الذي يذهب سُدى، فيُمكن استغلاله مِن خلال إنجاز بعض المشاريع الصغيرة أو حتى الكبيرة، كتدوين الأفكار لمشروع ما عند انتظار عرض لفيلم في السينما أو الاستمتاع بتناول كوباً مِن القهوة عند الإنتظار بعيادة طبيب الأسنان، حيثُ إنَّ الهدف مِن استغلال تلك اللحظات الضائعة وغير المفيدة هو تسخير الوقت لصالح الذات.

إنَّ مِن فوائد إدارة الوقت هي إمكانية تعدد المهام وإنجاز العديد مِن الأعمال، مِن خلال الإستفادة القصوى مِن الوقت، حيثُ يتم إنجاز المُهمة المطلوبة على أكمل وجه ثم الإنتقال إلى المُهمة التي تليها مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وإنجاز أكبر عدد مِن المهمات المطلوبة.

يعود تنظيم الوقت بالفائدة على الإنسان مِن خلال الإستفادة القصوى مِن جهوده وعدم ضياعها، حيثُ إنَّ ثمار إدارة الوقت تُجنى عند الحصول على تحصيلٍ دراسيٍ مرتفعٍ أو تحقيقِ إنجازٍ ناجحٍ في العمل أو غيرها مِن الأعمال التي تعود بالفائدة على الإنسان.

تعريف إدارة الوقت:

تشكِّل الإدارة، والوقت معاً كُلّاً مُتكاملاً؛ إذ إنّ الوقت يُعَدُّ الوسيلة التي تتَّخذها الإدارة؛ بهدف إنجاز أعمالها، وتحقيق أهدافها بشكل مُنظَّم، وفعّال، وحيث إنّه قد تمّ تعريف الوقت، فإنّه لا بُدّ من التطرُّق إلى تعريف إدارة الوقت، إذ ورد تعريفها بصور مُتعدِّدة، إلّا أنّها اتّفقت جميعها على أنّها تهتمّ بإنجاز الأعمال بشكل فعّال، مع ضمان كلفة أقلّ، ووسائل أفضل؛ في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة يمكن تعريف إدارة الوقت على أنّها: الاستغلال الأمثل للوقت، والقدرات الشخصيّة؛ بهدف تحقيق الأهداف المنشودة، بما يضمن الحفاظ على التوازن بين الحياة الخاصّة، ومطالب العمل، وبين الحاجات الأساسيّة لكلٍّ مِن العقل، والجسد، والروح.

كيفية تنظيم الوقت:

1- وضع أهداف محددة لمنع القيام بالأنشطة الثانوية، علماً أنّ تحديد الأهداف يشترط أن يكون تنازلياً مِن الأهم إلى المهم إلى الأقل أهمية.

2- البدء بالعمل فوراً وعدم التأجيل.

3- التخلص مِن الأمور المشتتة للتركيز، كأن يتم الابتعاد عن الهاتف المحمول، وجهاز الحاسوب، بالإضافة إلى ترتيب المكتب، أو الغرفة، وأخذ دوش سريع، وتهيئة النفسية مِن خلال تناول الطعام، وتهوية المكان.

4- تركيز العمل على مهمة واحدة، فتعدد المهام مِن شأنه أن يضيع الوقت دون إنجاز أي منها.

5- ضبط الوقت الزمني اللازم للقيام بالمهمة، مع الحرص على الالتزام به.

6- الفصل بين ساعات إنجاز المهمة الطويلة عن طريق ممارسة التمارين الرياضية، لأنها تعيد الطاقة والنشاط.

7- الاستيقاظ في ساعات مبكرة لكسب النهار مِن أوله، علماً بضرورة الحصول على ساعات نوم كافية.

خصائص الوقت :

1- مِن الخصائص التي تُميز الوقت سرعة انقضائه، فالوقت يمر على الإنسان بسرعة كبيرة لا يعلم خلالها كيف مرّ وانقضى، وكل ذلك مِن عمر الإنسان الذي بمروره ينقضي شيئاً فشيئاً.

2- الوقت الذي ينقضي مِن حياة الإنسان وعمره لا يعود ولا يستطيع الإنسان تعويضه، ولذلك عليه الحرص على عدم ضياعه، حتى لا يندم على ذلك.

3- الوقت أغلى وأثمن ما في هذه الدنيا، فقيمة الوقت لا تُقدر بمالٍ أو ثروة، لسببين الأول: أنّ الوقت سريع الانقضاء، والثاني: أنّ ما مضى من الوقت لا يمكن إرجاعه.

أهمية إدارة الوقت:

1- تُعَدُّ أحد المداخل المهمّة، والفعّالة في نجاح المُؤَسَّسات، وتطوير التنمية، وتحقيق الأهداف بفاعليّة.

2- يُعتبَر عنصراً مهمّاً وضروريّاً، حيث إنّه يرتبط بعناصر الإدارة جميعها، كاتِّخاذ القرارات، والرقابة، والتخطيط، وغيرها.

3- تؤدّي إلى تحقيق الإنجازات عبر الإمتاع، والإشباع، والفاعليّة، بحيث تُضفي على العاملين، والعمل بُعداً تنمويّاً.

4- تُساعد على تحديد اتِّجاهات المديرين في ما يتعلَّق بالعمل، وقِيَمهم التي يُؤمنون بها، والأساليب التي يتّبعونها في الإدارة.

5- تؤثِّر في طريقة استخدام الموارد الأخرى؛ حيث إنّ الوقت يُشكِّل عاملاً مُؤثِّراً في حيويّة الإدارة، وأهمّيتها.

مفاتيح إدارة الوقت:

1- **تحليل الوقت:** وذلك عن طريق وضع سجلّ للأنشطة اليوميّة على مدار أسبوع كحدٍّ أدنى، ممّا يكوِّن أساساً جوهريّاً لتحليل ناجح للوقت.

2- **التخطيط:** حيث يتمّ الاهتمام بالتخطيط على المدى الطويل، والتخطيط اليوميّ، بما يتَّفق مع الأهداف، والأحداث، ممّا يحقِّق الاستفادة مِن الوقت بشكل فعّال.

3- **الأهداف والأولويّات:** حيث إنّ السعي؛ لتحقيق الأهداف التي يتمّ التخطيط لها يؤدّي إلى نتائج أكثر فاعليّة مِن تلك التي قد يؤدّي إليها السعي لتحقيق أهداف مِن قبيل الصُّدفة.

4- **التوقُّع:** وهو فعّال بشكل أكبر مِن الإجراء العلاجيّ.

5- **الفعاليّة:** وهي تعني إنجاز الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح، حيث إنّ أي جهد يتمّ بذله في أوقات غير مناسبة؛ ولإنجاز مهامّ غير مناسبة، ونتائج لم يتمّ التخطيط لها، سيكون جهداً عديم الفعاليّة.

6- **البدائل:** وهي تعني ضرورة إيجاد حلول بديلة، ممّا يُمكِّن الفرد مِن اختيار الحلّ الفعّال.

7- **المواعيد النهائيّة:** بحيث تتمّ ممارسة الانضباط الذاتيّ؛ للالتزام بها، ممّا يساعد في التغلُّب على التردُّد، والتسويف، والحيرة.

8- **الإيجاز:** حيث يساعد على زيادة الفهم، والوضوح.

9- **تقليل الروتين وتجنُّب التفاصيل:** بحيث يتمّ التركيز على أهداف المُنظَّمة العامّة، والحدّ مِن المهامّ الروتينيّة، أو تفويضها، أو دمجها.

خطوات إدارة الوقت:

1- مراجعة الخطط، والأهداف، والأولويّات؛ وذلك لأنّ الفرد إذا لم تكن لديه خطط سليمة، وأهداف واضحة، وأولويّات مُنظَّمة، فإنّ تنظيم الوقت سيكون أمراً غير مُمكن.

2- الاحتفاظ بخطّة زمنيّة؛ حيث إنّ هذا مِن شأنه تحقيق الأهداف على المدى القصير.

3- تحديد قائمة بالإنجازات اليوميّة، بحيث تكون جزءاً مِن الحياة الخاصّة بالفرد، بما يضمن توفير فترات خاصّة بالراحة، وعدم المبالغة في وضع مهامّ كثيرة في القائمة.

4- إغلاق منافذ الهروب، حيث لا يجب الهروب مِن المهامّ، والمسؤوليّات، كالتسويف، والتأجيل، والكسل، والتردُّد، وغيرها مِن الأمور التي مِن شأنها أن تُعرقل عمليّة النجاح، كما أنّ مِن شأنها أن تتسبّب في الشعور بالخَيبة، والقلق، والضيق، وغيرها مِن المشاعر.

5- الاستغلال الأمثل للأوقات الهامشيّة؛ وهي الأوقات التي تضيع ما بين المهامّ، والالتزامات، كالسفر، واستخدام السيّارة، وفترات الانتظار، وما إلى ذلك مِن أوقات، حيث إنّه لا بُدّ مِن استغلال مثل هذه الأوقات على أفضل نحوٍ ممكن، مثل: قراءة القرآن الكريم، والاسترخاء، والتأمُّل، والقراءة بشكل عامّ، والتفكير، وغيرها مِن الأمور.

6- عدم الاهتمام بالأمور العاجلة غير الضروريّة؛ حيث إنّها تُضيِّع وقت الفرد، وتسلبه فاعليّته، ممّا يُقلِّل مِن تنظيمه لذاته؛ ولهذا لا بُدّ مِن تطبيق عدّة معايير على المهامّ التي تتمّ ممارستها، وهي: الفعاليّة، والضرورة، والمُلاءمة، وذلك بعد تحديد الأولويّات، والأهداف.

أسباب ضياع الوقت:

1- انعدام وجود هدف واضح في الحياة، لذلك يجب على كل إنسان تحديد هدف واضح المعالم، واستغلال الوقت لتحقيقه على المستوى القريب والبعيد، فالأهداف قد تكون بعيدة المدى، أو قريبة المدى.

2- القدوة والصحبة السيئة، حيث يتأثر الإنسان بأصدقائه، ويكون تأثيره نحو العادات السيئة أكثر مِن العادات الحسنة.

3- كثرة اللهو والتسلية في ما لا فائدة منه، حيث ينبغي استغلال الوقت في أداء الطاعات، وتلبية احتياجات المنزل والوالدين، وصلة الأرحام.

4- سوء العلاقة مع الله وعدم محاسبة النفس، فمن المعلوم أنّ الانسان مسؤول أمام ربه عن وقته.

5- التمادي في تأجيل المهام، وتسويف القيام بها إلى أجل غير معلوم.

6- زيادة عدد ساعات النوم عن الحد الطبيعي وهو ثماني ساعات.

7- اتساع دائرة العلاقات الاجتماعية، فيقضي المرء يومه مع الأصدقاء، والعائلة، والمناسبات الاجتماعية.

إيجابيات تنظيم الوقت:

1- الرضا النفسي والراحة الداخلية جراء الشعور بالإنجاز، والتخلص مِن ضغوطات العمل، والدراسة.

2- زيادة الإنتاجية سواء أكانت إنتاجية في العمل، أم في المنهج الدراسي.

3- الحصول على مزيد مِن الراحة، مما يسمح للمرء بممارسة الهوايات الخاصة، واكتشاف الذات وتطويرها.

4- تنظيم الوقت يعدّ سمة مِن سمات القائد الناجح القادر على مواجهة المخاطر والتحديات.

(انتهى موضوع إدارة الوقت)

إدارة خدمة العملاء:

تعتبر خدمة العملاء أو الزبائن (Costumer Service) واحدة مِن أهم الجوانب التـي تعنى بها منظمات العمـل المختلفـة، وخاصـة الإنتاجيـة منهـا، سـواء عـلى مسـتوى الإنتـاجي الخدماتي أو السـلعي، حيـث يشـكّل العمـل العـنصر الأهـم والأبـرز في سـير عمـل المـنظمات والعمليات الإنتاجية، كونه العنصر الاستهلاكي للمخرجات التي تقدمها هذه المنظمات، ويعتـبر المصدر الرئيس لتحقيق الأربـاح عـن طريـق دوره في تعظـيم المبيعـات، وزيـادة حجمهـا عـن طريق زيادة الطلب، لذلك يقـع عـلى عـاتق المـنظمات المختلفـة اتّبـاع العديـد مِـن القواعـد والأسس التي تحقق رضا الزبائن، وتزيد استقطاب العملاء الجدد، مما ينعكس بصـورة جيـدة جداً على تطور وتقدم المنظمة.

يؤشّر اهتمام الشّركات التّجاريّة بعملائها على مدى نجاحهـا في أداء أعمالهـا المختلفـة، فالشّركة النّاجحة التي تسعى لأن تكون دائمًا في مصافّ الشّركات الكبـيرة الرّابحـة تراهـا دائمًـا تهتم بالنّاس الذين تتعامل معهم، حتّى أنّ كثـيرًا مِـن تلـك الشّركـات تسـتحدث قسـمًا خاصًّـا يطلق عليه قسم خدمة العملاء تكون وظيفته خدمة شريحة المتعاملين مـع خـدمات الشّركـة ومنتجاتها والاستماع إلى آرائهم ومقتراحاتهم وشكاويهم والعمل على تلبيتها أو حلّها.

خدمة العملاء هي توفير الخدمة للعمـلاء قبـل وأثنـاء وبعـد الشراء وهـو عبـارة عـن جميع التفاعلات بين العميل ومقـدم المنـتج في وقـت البيـع، وبعـد ذلـك، وهـي ذات أهميـة شديدة في عالم الأعمال اليوم، حيث يمكن أن تكون سبباً لتفوق منظمة عـلى أخـرى، وحيازتهـا على نصيب أكبر مِن السوق.

بدأت خدمة العملاء مِن المساعدة التي تُعرض في المكتـب في الجـزء الخلفـي مِن المتجر، وتطورت مع اختراع الهاتف، وفي العالم اليـوم فـإن خدمـة العمـلاء هـي أكـثر مِـن مجـرد وكيـل مكتـب للمسـاعدة بـأن يجيـب عـلى الأسـئلة الخاصـة بـك عند استدعاء رقم هاتف ما لطلب المساعدة. لقد نمت لتشمل كل التفـاعلات التـي تُجرى بين العميل وصاحب العلامة التجارية، وتشـمل الهـاتف، والبريـد الإلكـتروني،

والدردشة، ونماذج الويب، والاتصالات الاجتماعية، وكذلك مواقع الدعم ذات الخدمة الذاتية. ويَحدث ذلك قبل وأثناء وبعد عملية البيع.

أهميّة خدمة العملاء:

1- تتيح للشّركات والمؤسّسات التّجاريّة أن تستمع دائمًا للعملاء بما يحقّق التّغذية العكسيّة الرّاجعة التي تمكّن الشّركات باستمرار أن تطّلع على آراء العملاء بمخرجاتها ومنتجاتها ، وبالتّالي تعمل تلك الشّركات على تصويب مسارها في الإنتاج أو في طريقة تقديم الخدمة والمنتج وإعادة تشكيلها بما يحقّق الرّضا الكامل للعملاء .

2- تشعرهم بقيمتهم لدى الشّركات والمؤسّسات المختلفة، فكم يفرح العميل حينما يتلقّى اتصالًا مِن قسم خدمة العملاء في الشّركة يشكره مثلًا على تقديم اقتراح أو شكوى معيّنة، ويفرح العميل أكثر إذا وجد أنّ اقتراحه قد نفّذ على أرض الواقع، وهكذا تكون خدمة العملاء وسيلةً لتعميق وتوثيق صلة العملاء بالشّركات وزيادة ولائهم لها .

3- تزيد مِن ربحيّة الشّركات والمؤسّسات، فالشّركة حينما تحقّق رضا العملاء لديها تزيد مِن إقبالهم على الاستفادة مِن منتجاتها وخدماتها، كما أنّها تكون فرصة لاستقطاب مزيد مِن العملاء حينما يطّلعون أو يسمعون عن سياستها الرّاقية في خدمة العملاء .

4- هي معيار للحكم على مدى نجاح الشّركات؛ فالشّركة التي تنجح في خدمة عملائها واستقطابهم هي الشّركة الأقدر على تحقيق النّجاح في عملها .

فوائد خدمة العملاء:

تمكّن الشّركات مِن تصنيف أعمالها وتنوعيها بما يحقّق رضا العميل، كما تعظّم مِن أرباح الشّركات، فشركات الاتّصالات على سبيل المثال تعمل على تنويع خدماتها مِن خلال تنويع الخطوط المستخدمة مِن قبل العملاء، ولا يتأتّى ذلك إلا بعد دراسة السّوق ودراسة شرائح المتعاملين وبالتّالي يمكن بالاستناد إلى الدّراسة في وضع سياسة تسويقيّة معيّنة تعتمد على التّنويع بحيث يكون لشريحة العملاء الذي يتكلّمون كثيرًا خطوط معيّنة تخدم أعمالهم، وكذلك يكون لشريحة العملاء الذين لا يستخدمون الهاتف كثيرًا خطوط معيّنة تحقّق لهم الهدف مِن دون أن تكبّدهم أعباء ماليّة.

فن كيفية خدمة العملاء :

1- يجب المحافظة على الابتسامة في جميع الأحوال وخاصةً إذا كان العميل موجود وجهاً لوجه، وحتى لو كان على الهاتف فإنّ الابتسامة يظهر تأثيرها مِن خلال صوت المتحدِّث.

2- استخدام نبرة الصوت الهادئة التي تنّم عن ضبط الأعصاب والراحة، والابتعاد عن الصوت المرتفع أو أي نبرة عصبية فيه.

3- عدم الإساءة إلى العميل حتّى لو رفع صوته أو كان غاضباً، فمهمّة مقدّم الخدمة هي امتصاص هذا الغضب ومحاولة تهدئته للتمكّن مِن التفاهم معه.

4- محاولة استعمال اسم العميل بكل احترام بدلاً مِن أية وسائل أخرى للمخاطبة، فالاسم يُقرّب العميل أكثر ويعطيه جواً مِن الراحة.

5- استخدام بعض الكلمات التي تدخل السرور في القلب وتنمّ عن الذوق مثل "لو سمحت"، "سيدي"، "هل أقدم لك خدمةً ما" وهكذا؛ فالعميل ما هو إلّا إنسان يحبّ الاحترام والتقدير وتستميله عبارات التقدير.

6- إشعار العميل بالإصغاء التام له وعدم الانشغال بأيّ شيء آخر أو شخصٍ آخر؛ فهذا سيزيد مِن ثقته بالشّركة ورغبته الشديدة في الاستمرار معها.

7- تقديم الضيافة المناسبة للعميل مثل القهوة والحلويات ومحاولة تهنئته بالأعياد والمناسبات.

8- الابتعاد عن التكبّر والترّفع عن التعامل مع أي عميل؛ فكل عميل يخرج قد يسحب معه الكثير مِن العملاء، والعكس صحيح؛ فالعميل قد يجلب الكثير مِن العملاء، وكلّه يعتمد على الخدمة المقدمة وطريقة تعامل الموظّفين معه.

9- إشعار العميل بالقدرة على مساعدته في حلّ مشكلته مهما كانت، ومحاولة إعطائه البدائل التي قد تُجيب عن ما يسأل، وفي حال كان مِن الصعب حلّها يمكن إعطاؤه حلولاً في الأقسام الأخرى مِن الشركة لمحاول تحقيق ما يريد، المهم أن يشعر العميل بالثقة التامّة بالشركة وبأنها قويّة ويمكنها أن تحميه وتُقدّم له الخدمات التي يرغب بها بكفاءةٍ عاليةٍ.

معايير خدمة العملاء :

1- **جودة المنتج:** جودة المنتج هي جودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتطرحها للعميل، حيث يجب دراسة احتياجاته ومتطلباته، وتقديم خدمات وتصنيع منتجات سلعية مطابقة للمواصفات المطلوبة، والتي تحقق هذه المتطلبات، وتحقق بالتالي رضا الزبائن، وتكسب ولائهم.

2- **طبيعة العملاء:** يجب اختيار الطريقة المناسبة للتعامل مع العميل بناءً على طبيعته، وشخصيته، واحتياجاته، وموقعه في المنظمة، حيث تلعب المتغيرات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية دوراً كبيراً في تحديد طبيعة العلاقة والتعامل مع العميل.

3- **طبيعة الموظف:** طبيعة الموظف الذي يقدم الخدمة للعملاء، حيث يجب أن يكون على مستوى مِن الخبرة والثقافة والمعرفة في المجال، وذلك مِن منطلق أنّ الجانب الثقافي والمستوى التعليمي يؤثران بشكل كبير على أسلوبه في التعامل مع العملاء.

4- **الرد على الاستفسارات:** القدرة على الرد على كافة الاستفسارات التي يطرحها العملاء على الموظف، على أن تكون الإجابات شاملة، وكاملة، وصادقة، وبعيدة كل البعد عن الكذب.

5- **الالتزام:** يكون الالتزام مِن خلال الالتزام بالوعود التي تقطعها المنظمة مع العميل، وتسليمه الخدمات والمنتجات في الأوقات المحددة لذلك دون أي تأخير، وتبعاً للمواصفات المتفق عليها مسبقاً، وضمن المبلغ المحدد لذلك، حيث يؤثر ذلك بشكل كبير على ثقة العملاء بالمنظمة، وعلى سمعتها في السوق.

6- **حل مشكلات العملاء:** حل مشكلات العملاء يكون مِن خلال الإنصات إلى شكاوي ومشاكل العملاء، والحرص على تعديل كافة الأخطاء والانحرافات، وتقويمها بالأسلوب الأمثل، لضمان عدم خسارة العميل.

7- **إشراك العميل في العمليات:** إشراك العميل في العمليات هو عدم عزل العميل عن العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وخاصة تلك التي تتعلق بشكل وثيق بالخدمة أو المنتج الذي يستهلكه، ويدفع مبلغاً مِن المال مقابل ذلك.

رضا الزبائن:

يُلاحظ في الآونة الأخيرة ظهور واسع وملحوظ لمصطلح رضا الزبائن أو رضا العملاء، خاصة في ظل تزاحم وزيادة عدد منظمات الأعمال التي تعمل في

القطاع ذاته، وخاصة مع اتساع الأسواق الدولية والعالمية، ومع زيادة حجم ومعدّل المخرجات السلعية والخدماتية، مما يتطلب مِن كل منظمة الحفاظ على قائمة عملائها كونهم الجزء الأكثر أهمية والغاية الأسمى التي تبذل هذه المنظمات مجهوداً للاحتفاظ بها، مِن منطلق أنّهم السبب الرئيس الذي يضمن لهذه المنظمات الاستمرارية والنجاح والقدرة على تحقيق الميزات التنافسية.

كسب رضا الزبائن:

يعج السوق بالعديد مِن الأطراف المتعارضة التي يسعى كلّ منها لاستقطاب كافة الزبائن لصفه، حيث إنّ هدف كلّ طرف أن يُسخّر كافة الموارد المتوفرة لديه ليتغلب على الآخر، وعليه أن يدرس جميع العوامل الخارجية والداخلية المُتاحة ليكسب العملاء بصورة تضمن زيادة حجم المبيعات، وتحقيق الأرباح، وبالتالي تحقيق الأهداف المادية. مِن هنا ظهر لدينا حقل إرضاء الزبائن كأحد الضرورات المُلحة لتحقيق كافة الغايات السابقة.

مفهوم رضا الزبون:

يُعد مفهوم رضا الزبون مِن أبرز المفاهيم التجارية العصرية التي تهدف إلى تلبية حاجات ومتطلبات العملاء، والرد على كافة استفسارتهم، وتأمين متطلباتهم في الوقت المحدد، وحسب الخصائص المطلوبة، وضمن الشروط المُحددة، بصورة تضمن استمرار تعاملهم معها، وتحقق مزيداً من المبيعات، وبالتالي تضمن زيادة الأرباح المادية. يتمثل مفهوم رضا الزبون في الجهود التي تبذلها مؤسسات الأعمال المختلفة لكسب رضا المستهلكين، مِن خلال تقديم سلع إنتاجية مادية أو خدمات مهمة حسب المعايير المناسبة لمتطلباتهم واحتياجاتهم، وتحول دون الاستحواذ عليهم مِن قبل الشركات المنافسة الأخرى، وذلك عن طريق بيع المنتجات بأسعار معقولة

ضمن صفات ذات جودة مناسبة، ويتمّ تقديمها في الأوقات المُحددة للتسليم مِن قبل الطرفين البائع والمشتري ودون أي تأخير. يعتبر رضا الزبائن مِن المفاهيم التسويقية التي تقيس مدى مطابقة المُنتجات والخدمات لتوقعات المستهلكين مِن حيث السعر، والكمية، ومواعيد الاستلام والتوزيع في الأسواق، ويتمّ ذلك عن طريق اتّباع جُملة مِن العمليات الإدارية والتسويقية التي تضمن تحقيق ما يُسمى بالأداء المتوازن، والذي يحافظ على أرباح المنظمة، ويُرضي زبائنها، وبالتالي يرضي جميع الأطراف.

علاقة رضا الموظفين برضا الزبائن:

توجد علاقة وثيقة بين رضا الزبائن ورضا الموظفين عن العمل في المنظمة، حيث إنّ حصول الموظف على كامل حقوقه المادية والمعنوية يزيد مِن حبه لوظيفته وولاءه لعمليه، ويزيد كذلك مِن دافعيته للعمل، مما ينعكس إيجاباً على أداءه المهني وإنتاجيته الكمية والنوعية، ويزيد مِن رضا الزبائن عن هذه المخرجات.

(انتهى موضوع إدارة خدمة العملاء)

إدارة الجودة الشاملة:

يُشار إلى إدارة الجودة الشاملة باللغة الإنجليزيّة(Total Quality Management) ، وتُعرَّف بأنّها تفوقٌ في أداء الإدارة والموظفين في آن واحد بهدف تحقيق الجودة والقيمة المضافة في تلبية رغبات المستهلكين وإسعادهم، وتطبق هذه الإدارة في كل مِن المؤسسات الصناعية والخدمية، وكانت منظمة الجودة البريطانية (BQA) أول مَن وضع تعريفاً لمَفهومِ إدارة الجودة الشاملة على أنّه نهج إداريّ يُمكِّن المؤسسة مِن تحقيق أهداف مشاريعها وتلبية احتياجاتِ المُستهلك، وعرفتها أيضاً بأنّها فلسفة وممارسات إدارية لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وذلك مِن خلال استغلال الموارد البشرية والمادية المتاحة. وهي عملية مستمرة مِن التحسين على المدى الطويل تشترك الإدارة والموظفين في إنجاحها وتهدف لتحقيق كل مِن رضا وولاء العملاء، وهي إدارة تعملُ على الوصولِ إلى النجاح بعيد المَدى لخدمة العملاء وإرضائهم، بحيث إنّ جميعَ العاملين في المؤسّسة يسعونَ إلى تحسين جودة الخدماتِ المُقدّمة وزيادةِ الإنتاج و تحسين الثقافة السائدة فِي العمل.

أهمّية إدارة الجودة الشاملة:

1- **زيادة الحصة السوقيّة والإيرادات:** حيث إنّ إدارة الجودة الشاملة تتيح للمؤسسة تقديم المنتجات والخدمات بجودة مميزة، وبالتالي تمكن المؤسسة مِن تحقيق زيادة في الطلب ينتج عنه زيادة في الإيرادات وفي الحصة السوقية.

2- **تقليلُ التكاليف:** فقد أجرِيَت دراسات حَولَ أثر الجودة على التكاليف فظَهَرَ أنّهُ كلّما زادَ تَحَسّن المُنتج للمؤسّسة قلّت التكاليف، وذلك بالاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج، والمنتج عديم الجودة يزيدُ مِن احتماليّة تراجُع الزبائن عنه، أو التعويضات المصاحبة والإصلاحات، فهذا الأمر يُمكن تفاديه إذا كان المنتج ذا جودة وبالتالي تقلّ التكاليف، وتساهم

إدارة الجودة الشاملة في تخفيضِ حالاتِ عَدَم تطابُقِ المَعايير للمُنتَج، وهـذا يـؤدي إلى زِيادَةِ أرباحِ الشّرِكَة.

3- **زيادة رِضا الزبائن والمُستهلكين:** حيث إنّ الهدف النهائي مِـن إدارة الجـودة الشـاملة رضا العميل وتقديم ما يتطابق مـع رغباتـه وتوقعاتـه، فعنـدما يحصـل العميـل عـلى الجودة تزيد الثّقةِ بينه وبين المؤسسة، وتحصل المؤسسة على ولاء هذا الزبـون، وهـذا يُمكّن المؤسسة مِن النجاح في تسويق منتاجاتها والمحافظة على زبائنها والحصول عـلى زبائن جدد.

4- **الجَودة لها تأثيرٌ على الإستراتيجيّة التنافسيّة:** فمن العوامل المهمة لإنجاح أي مؤسسة الجودة، فَكلّما كان المُنتج ذا جودة عالية فِي السوق زاد الإقبالُ عليهِ، وهذا مـا يجعـل وجودِ مُنافَسَة بينَ المُؤسسات، فيجب أن يكون المنـتج عـالي المواصـفات ومُتَميّـزاً عـن غيرهِ، فهذِهِ الأمور مهمّة في أي مُنتَج ويجب أن تحققهُ المؤسسة كَي تسـتطيعَ أن تبيـعَ وتستَحوِذ على أكبَرِ قَدَر مُمكِن مِنَ السوق.

5- **التحسين المُستَمر:** فإدارة الجودة الشاملة تسعى لإرضاء الزّبُون والمسـتهلك وجـذبِهِم إلى المُؤسّسَة وهذا يتطلب مِن المؤسسة أن تكون أكثر كفاءة واستجابة، فالـذي يَجعـل المؤسسة تتقدّم في عملها هو البحث الدائم على الأفضـل فِي منتجاتهـا، فتفـتح الفُـرصَ للبحثِ والتطوير وتشجيعِ الإبداع والتميّز عن المنافسين.

6- **تقليل المخـزون:** وذلـك مِـن خـلال معرفـة مـا يحتاجـه المسـتهلك وإنتاجـه بالشـكل الصحيح وإيصاله عبر المورد في الوقت المناسب.

7- **زيادة رضا وتمكين الموظفين:** إذ تحسّـن إدارة الجـودة الشـاملة الأعـمال مِن خلال الاستغناء عن العمليات والمراحل غير الضرورية وتجنب إضـاعة

وقت الموظفين، مما ينجم عنه زيادة في إنتاجية الموظف وشعور بالانتماء إلى العمل الجماعي في المؤسسة.

مؤشرات إدارة الجودة الشاملة:

1- **الربحية:** إذ يتجاوز مفهوم الربحية في إدارة الجودة الشاملة تحقيق الربح المالي بمفهوم السوق ليشمل المنافسة في معرفة احتياجات الزبائن وتلبيتها، والمحافظة على العملاء الحاليين مع استقطاب عملاء جدد، وهذا النهج يزيد مِن الفرص المتاحة للمؤسسة ويمكنها مِن النمو المستدام على المدى الطويل.

2- **عيب المنتج:** حيث تسعى إدارة الجودة الشاملة مِن خلال التحسين المستمر والرقابة والقياس لتقديم منتجات وخدمات خالية مِن العيوب، وذلك عن طريق المعرفة الدقيقة لاحتياجات العميل، ثم تصنيع وتقديم ما يريده، بحيث تكون متطلبات العميل أهداف للمؤسسة تسعى إلى تحقيقها.

مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

1- **إنشاء ثقافة تنظيمة جديد للمؤسسة:** وذلك بتوجيه سلوكات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة مِن خلال القواعد الأساسية المتضمنة للمبادئ والمعتقدات والقيم غير الرسمية، وهي عملية تتطلب مجهوداً كبيراً وذلك لتهيئة بيئة المؤسسة والعاملين فيها لتبني ثقافة جديدة تتلاءم مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

2- **التخطيط الإستراتيجي للجودة الشاملة:** وذلك بوضع خطة استراتيجية للجودة الشاملة في المؤسسة بتحديد أهداف المؤسسة جمعيها على المدى الطويل والخطوات اللازمة لتحقيقها، ويشمل التخطيط الإستراتيجي دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ومعرفة نقاط الضعف وتحسينها

واستغلال نقاط القوة، ومعرفة الوضع التنافسي للمؤسسة والتهديدات التي تواجهها وتجنبها، واستثمار أي فرصة متاحة.

3- **بناء الإطار التنظيمي:** وذلك ليتلاءم مع إدارة الجودة الشاملة، ويكون بوضع الهيكل التنظيمي الأفقي عوضاً عن الهيكل التنظيمي العمودي وتغير الأساليب والإجراءات والعمليات، وبناء الأفرقة ذات الخبرة، وإعادة تشكيل وتوزيع السلطات والمسؤوليات ومنح الصلاحيات للأفراد العاملين في المؤسسة، وتوفير كل ما يلزم مِن موارد، ووسائل، وأفراد مؤهلين لتطبيق الجودة الشاملة.

4- **التنفيذ والتطبيق:** حيث يشترك العاملون والإداريون في إنجاح هذه المرحلة، ويتم فيها تحقيق إدارة الجودة الشاملة مِن خلال تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

5- **الرقابة:** وهذه المرحلة مرتبطة بمرحلة التنفيذ والتطبيق بشكل مستمر ومتزامن، ففيها تتم الرقابة على تطبيق الخطة الإستراتيجية للجودة الشاملة، والتأكد مِن تحقيق الأهداف باستخدام أساليب وأدوات كمية وإحصائية مختلفة.

معايير الجَودة الشاملة:

أ- **التعليم:** مِن الضروريّ اعتماد عدَّة معايير عالَميَّة، وتطبيقها على أرض الواقع؛ لتحقيق جودة عالية في المُؤسَّسات التعليميَّة، والتربويَّة، ومِن هذه المعايير:

1- **المِعيار الإداريّ:** ويتمثَّل هذا المعيار بالغايات الآتية:

- زيادة الإنتاجيَّة، وتقليل الهَدر في التكاليف.
- الإيمان بأنَّ الجودة نظامٌ عالَميّ، وهو إحدى مَيِّزات العصر الحديث.

- وجود علاقة وثيقة بين الجودة، والإنتاجيَّة، وتحسين الإنتاج.
- استخدام الموارد البشريَّة، والمادّية على النحو الأمثل.
- شموليَّة نظام الجودة للمجالات جميعها.
- تنمية القُدرات القياديَّة، والإداريَّة لقادة المُستقبل، وتطوير مهاراتهم.

2- **المعايير المُرتبِطة بالطلبة:** وتتمثَّل هذه المعايير بأمور عدَّة، مثل: المُتوسّط العامّ لتكلُفة الفرد، والنِّسبة بين عدد الطلّاب، والمُعلِّمين، ومُستوى الخَدَمات المُقدَّم للطلبة.

3- **المعايير المُرتبِطة بالمُعلِّمين:** وتتضمَّن هذه المعايير عدَّة أمور، مثل: مُستوى الثقافة المهنيَّة لدى المُعلِّمين، ومَدى احترامهم للطلّاب، ومُساهمتهم في المُجتمع الذي يعيشون فيه.

4- **المعايير المُرتبِطة بالمناهج الدراسيَّة:** ويندرج تحت هذه المعايير: مَدى جَودة المَنهج الدراسيّ، والمُستوى العامّ لمُحتوياته، ومَدى ارتباط هذه المُحتوَيات في الواقع.

5- **المعايير المُرتبِطة بالإدارة المدرسيَّة:** وتُركِّز هذه المعايير على العلاقة الإنسانيَّة الجيِّدة بين الطلبة، وأعضاء الهيئة التدريسيَّة، ومَدى التزام الجهاز الإداريّ بمُستوَيات الجودة، والاهتمام بتطوير مهارات الإداريّين، وتدريبهم.

6- **المعايير المُرتبِطة بالإدارة التعليميَّة:** وتتمثَّل بوَضع الشخص المُناسب في المكان المُناسب، وتفويض السُّلطات، والبُعد عن مظاهر العُنصريَّة، والقبليَّة.

7- **المعايير المُرتبِطة بالإمكانيَّات المادّية:** ومِن هذه المعايير: مَدى قُدرة المُنشأة التعليميَّة على تحقيق الأهداف، ومدى استفادة الطلّاب مِن المكتبة المدرسيَّة، والأدوات، والتقنيَّات.

8- **معايير مُرتبِطة بالعلاقة بين المدرسة، والمجتمع:** وأهمّ هذه المعايير هو دَور المدرسة في سَدِّ احتياجات البيئة المُحيطة بها، وحلِّ المُشكلات، ومَدى تفاعُل البيئة المدرسيَّة بكافَّة كوادرها مع المُجتمع بكافَّة قطاعاته الإنتاجيَّة، والخدميَّة.

ب- **المُستشـفَيات:** هنـاك العديـد مِـن المعـايير التـي تضـمن تحقيـق الجـودة في كافَّـة الاتّجاهات داخل المُؤسَّسات الصحِّية، والمُستشفَيات، وأهمّ هذه المعايير:

1- **معايير تَقييم التوعِية بـالجَودة:** وتتمثَّـل في تطـوير مهـارات العـاملين في المُستشـفى، وتدريبهم على أدِلَّة العمل الإكلينيكيَّة المُتواجدة في خَدمات المُستشفى.

2- **معايير تقييم الخَدَمات الطبّية:** وتتمثَّل بوَضـع دليـل عَمـل إكلينـيكيّ يُوضِّـح كيفيَّـة تطبيقه، وتوجيه العاملين في المُستشـفى إلى التشخيصـات الأكـثر انتشـاراً، والإجـراءات الواجب اتِّباعها لهذه التشخيصات.

3- **معايير تقييم الخَدَمات الإداريَّة:** وتتمثَّل في مَدى كفاءة سَير الأعمال الإداريَّة، ومَـدى تـدبير الاحتياجـات الأساسـيَّة للمـرضى مِـن مُسـتلزَمات طبيَّـة، وأدويـة، وإجـراءات الاتّصالات الداخليَّة، والخارجيَّة، وطُرُق التعامُل مـع الوثـائق، والمُسـتنَدات، والـنماذج المُستخدَمة.

4- **معـايير تقيـيم الخَـدَمات الحَرِجـة:** وتتمثَّـل بمُسـتوى الخَـدَمات الطبّيـة المُسـتعجَلة، والإجـراءات الجراحيَّـة، وكيفيَّـة التعامُـل معهـا، والأسـاليب التـي يـتمّ بهـا اسـتخدام التخدير، ومَدى التحكُّم بالعدوى، والالتزام بقوانين البحوث العلميَّة، وغيرها.

5- **معايير تقييم الأداء:** وتتمثَّـل بتحديـد مَـدى ضـمان تحقيـق جـودة الخَـدَمات التـي تُقدِّمها المُستشفى، بالإضافة إلى قياس مَدى رِضـا المـرضى، وعـائلاتهم عـن الأداء العـامّ لكادر المُستشفى، وقياس نجاح الإجراءات الإكلينيكيَّة، والماليَّة، والإداريَّة، وتقييم مَدى التحكُّم بالأحداث الحَرِجة، وغير المُتوقَّعـة، والنتـائج المُفاجِئـة التـي قـد تحصُـل أثنـاء تقديم الخَدَمات، مثل: الوفاة، والتفاعُلات الكيميائيَّة، والأخطاء التشخيصيَّة.

ج- **المُؤسَّسات الرياضيَّة:** إنَّ تطبيق إدارة الجَودة الشاملة في المُؤسَّسات الرياضيَّة، يتطلَّب وجود عدَّة معايير، وأهمّها:

1- **دَعم الإدارة العُليا في المُؤسَّسة الرياضيَّة، وتأييدها لبرنامج إدارة الجودة الشاملة:** ويتمثَّل ذلك بما يلي:

- الالتزام التامّ بالخُطَط والبرامج جميعها، على مُختلف المُستوَيات.
- الإعلان أمام المُستويات جميعها داخل المُؤسَّسة الرياضيَّة عن تطبيق إدارة الجَودة الشاملة.
- التنبيه إلى أنَّ القيادة الإداريَّة العُليا هي التي تتَّخِذ قرار التطبيق الاستراتيجيّ، وتُحدِث التغيير داخل هَيكل المُؤسَّسة الرياضيَّة.
- تخصيص الإمكانيَّات، والموارد البشريَّة، والمادّية اللازمة للتطبيق.

2- **مَدى رضا، وتطلُّعات العُملاء، ويتمثَّل ذلك بما يلي:**

- تحقيق درجة عالية مِن الرضا لدى عُملاء المُؤسَّسة الرياضيَّة.
- العلم بأنَّ العميل هو المِحوَر الأهمّ، ونواة مَجهودات المُؤسَّسة الرياضيَّة.
- دراسة التغييرات التي قد تحدث في أذواق العُملاء، وحاجاتهم.
- إنشاء نظام معلوماتيّ يهدف إلى معرفة مَدى رضا العميل عن عمل المُؤسَّسة الرياضيَّة.

3- **تهيئة مناخ العمل، وثقافة المُؤسَّسة:** وتتمثَّل بمَدى احترام القواعد، والإجراءات في العمل، وإعداد الجانب النفسيّ لكادر المُؤسَّسة كلِّه؛ لفَهم، وقبول مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ومَدى اهتمام الكادر برضا العميل الداخليّ.

4- **قياس الأداء للإنتاجيّة، والجودة:** ويتمثَّل بوجود نظام يمتلك أساليب إحصائيَّة دقيقة؛ لتحديد مُستوى النجاح في القضاء على الاختلافات بشكلٍ نهائيّ.

5- **الإدارة الفعّالة للموارد البشريَّة:** وذلك مِن خلال تفعيل نظام التعين، والاختيار، ونظام تقييم الأداء، ودَمج الموارد البشريّة جميعها ضمن فريق واحد؛ لتحسين أداء المُؤسَّسة.

6- **التعليم، والتدريب المُستمِرّ:** وذلك مِن خلال وَضع برامج تدريب تشمل كوادر المُؤسَّسة جميعها؛ بهدف تطوير المهارات؛ لتتناسب مع عمل المُؤسَّسة.

7- **تبَنّي الأنماط القياديَّة المُناسبة:** وذلك مِن خلال اتِّباع نَمط العمل بروح الفريق، والعمل المُنظَّم بين أعضاء الفريق كافَّة.

8- **تأسيس نظام معلومات:** ويتمثَّل بوجود نظام معلومات يهدف إلى مُراقَبة كافَّة العمليَّات داخل المُؤسَّسة بشكلٍ مُستمِرّ، وتوفير المعلومات اللّازمة، وتحليلها.

(انتهى موضوع إدارة الجودة الشاملة)

السكرتارية:

السكرتارية تعرف باللغة الإنجليزية بمصطلح(Secretary) ، هي مجموعة مِن الأعمال التي تهدف إلى توفير المساعدة الإدارية داخل المنشأة، وتعرف أيضاً بأنها الوظيفة التي تسعى إلى تزويد الإدارة بكافة المعلومات، والبيانات التي تساهم في دعم بيئة العمل، مِن أجل توفير الوقت، والجهد وتخفيف الأعباء المتراكمة، والمرتبطة بالوظائف الروتينية. إن وظيفة السكرتارية تعتبر مِن الوظائف الإدارية المهمة في بيئة العمل، ويعود ظهور هذه الوظيفة إلى الثورة الصناعية في أوروبا، فيهتم الأفراد الذين يعملون في مجال السكرتارية في حفظ كافة المعلومات السرية، مع التميز بالأمانة، والمصداقية في العمل، والقدرة على القراءة، والكتابة كشرط أساسي مِن شروط الحصول على هذه الوظيفة. أما اسم سكرتارية فهو معربٌ مِن الكلمة الأصليةSecretary ، والتي تم اشتقاقها مِن مصطلحSecret ، ومعناها السر، للإشارة إلى أهمية هذه الوظيفة، حيث تكون مسؤولة عن متابعة كافة الأوراق، والمستندات، والوثائق المرتبطة بالعمل قبل وصولها إلى المدير، أو المسؤول عن الإدارة، ومع التطور الزمني صار مِن الضروري وجود وظيفة السكرتارية في أغلب منشآت العمل، مثل: المؤسسات، والشركات، والعيادات الطبية، ومكاتب المحاماة، وغيرها.

أهمية السكرتارية:

مع ظهور التقنيات، والأجهزة الإلكترونية الحديثة، وخصوصاً جهاز الحاسوب ساهم بتطوير قطاع عمل السكرتارية بشكل واضح، مما أدى إلى زيادة أهميتها كواحد مِن المفاهيم الإدارية المهمة، والتي تعتمد على النقاط التالية:

1- التقليل مِن نسبة الضغط في العمل، وخصوصاً على المدراء، ورؤساء الأقسام مِن خلال التعاون معهم.

2- تنسيق كافة أنواع الأعمال، مِن تحضير للاجتماعات، والنقاشات، وغيرها.

3- توفير كافة المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب.

4- تأمين وسائل الاتصال بين المدراء، والمحيط الخارجي، والعكس. تدقيق الوثائق، والتأكد مِن صحتها قبل اعتمادها رسمياً.

خصائص السكرتارية:

1- الالتزام بالصدق في التعامل، ويعدّ مِن أهم خصائص السكرتارية.

2- حسن التصرف، واللباقة في التعامل.

3- التميز بالذكاء، وسرعة البديهة أثناء العمل.

4- القدرة على استخدام اللغة المناسبة في التعبير عن موضوع النقاش بأسلوب صحيح.

5- التميز بالصَّبر، وتحمل ضغوط العمل.

6- الحرص على ترتيب، وتنسيق كافة المهام اليومية.

7- التميز بالنشاط، والاستعداد للعمل فور بداية الدوام الرسمي.

8- احترام كافة الأفراد، وعدم التقليل مِن شأنهم.

وظائف السكرتارية:

1- متابعة البريد، أي الاهتمام بالحصول على البريد الوارد بشكل يومي، مع إرسال البريد الصادر عندما يكون جاهزاً في الوقت المحدد لذلك.

2- استقبال الناس، أي الحرص على تنظيم المواعيد، والتعامل مع الناس وفقاً لجدول منظم يسمح لهم بزيارة الطبيب، أو المدير، أو المسؤول عن العمل.

3- استخدام الأجهزة المكتبية، أي الحرص على تطبيق كافة العمليات، والوظائف الإدارية بالاعتماد على الأجهزة الإلكترونية، والتي تدعم تطبيقها بشكل دقيق، وصحيح.

4- إعداد كافة التقارير، والنماذج المرتبطة بالموظفين، والعملاء داخل منشأة العمل.

السكرتارية التنفيذية:

تُعتبر السكرتارية التنفيذية مِن الوظائف المهمة والأساسية في الهيكل الإداري، حيث يتم الاعتماد عليها في القيام بمعظم المهمات، فهي حجر الأساس في تطوير العمل والمؤسسة، إذ يطبق السكرتير التنفيذي بتطبيق الأمور الحساسة والضرورية في الإدارة.

مهام السكرتير التنفيذي:

1- **معالجة البريد:** يُعالج السكرتير التنفيذي البريد، وتتمثل هذه المعالجة بالأمور الآتية:

- استلام البريد اليومي.
- عرض البريد على المدير.
- توجيه البريد وفقاً للإختصاص.
- تصوير البريد القادم بحسب الأهمية.
- توزيع البريد على الأقسام المتخصصة.
- حفظ البريد المُوجه مِن أجل الحفظ.
- تسجيل البريد الصادر.
- حفظ صورة عن البريد الصادر.

- إرسال البريد الصادر.

2- **معالجة الاتصالات الهاتفية:**

- إعداد دليل مُختص بالهواتف والعناوين.
- استقبال المكالمات الهاتفية القادمة.
- معرفة المتصل، والهدف مِن اتصاله.
- تحويل الاتصال إلى الجهة المُختصة.
- إجراء الاتصالات للمدير.
- تدوين المكالمات الهاتفية والغرض منها للمدير.

3- **إعداد المراسلات:**

- تحرير المادة المكتوبة.
- طبع المادة المُحررة.
- إجراء تصدير للمراسلات الصادرة.
- تصوير المستندات والأوراق المطلوبة.
- تصميم النماذج المطلوبة مِن أجل العمل.

4- **تنظيم الاجتماعات:**

- حجز القاعات مِن أجل الاجتماعات.
- توجيه الدعوات للمشاركين في الاجتماع.
- تجهيز قاعة الاجتماع.
- استقبال المُشاركين في الاجتماع.
- تدوين الملاحظات في الاجتماع.
- توزيع أوراق الاجتماع.

5- **تنظيم مواعد المدير العام:**

- تسجيل بيانات الزوار.
- عرض الأجندة على المدير.
- تجهيز البيانات للمدير.

6- **ترتيب السفريات:**

- جمع البيانات المُرتبطة بالسفر.
- عمل الحجوزات اللازمة ومُتابعتها.
- إعداد ملف السفر.
- إخبار الجهة المُضيفة عن موعد وصول المدير.
- إلغاء الزيارة وِفقاً لطلب المدير.

7- **تنظيم محفوظات الإدارة:**

- تجهيز المكان المُناسب مِن أجل الاحتفاظ بالبيانات.
- تصنيف المحفوظات.
- ترميز المحفوظات.
- فهرسة المحفوظات.
- إتلاف المحفوظات غير المُستخدمة.
- جلب الملفات عند طلبها.

8- **متابعة أعمال الإدارة:**

- تحديد الموضوعات التي تحتاج إلى مُتابعة.
- الاطلاع على ملف المتابعة بشكل يومي.
- اتخاذ الإجراءات المُلائمة مِن أجل متابعة الموضوع.
- حفظ الموضوع بعد الانتهاء منه في ملفه الخاص.

9- استخدام تطبيقات الحاسب الآلي:

- مُعالجة النصوص، والبيانات مِن خلال استعمال برنامج Word.
- تصميم عرض الشرائح مِن خلال استعمال برنامج power point
- إنشاء الجداول باستعمال برنامج Excel .
- تنظيم المواعيد باستعمال برنامج Out Look .
- إنشاء قواعد بيانات الإدارة باستعمال برنامج Access .
- تصميم الهيكل التنظيمي للإدارة.
- مُتابعة كل جديد مِن برامج الحاسب الآلي.

10- إنشاء الأعمال المرتبطة بشؤون العاملين في الإدارة:

- إعداد الخطابات المرتبطة بطلبات مُوظفي الإدارة.
- تنسيق إجازات العاملين.
- رفع التقارير المتعلقة بحضور، وانصراف العاملين للإدارة المختصة.
- تنسيق إجراءات الأعمال الإضافية للعاملين.

(انتهى موضوع السكرتارية)

المصادر والمراجع

أولاً : المراجع العربية :

- عبد المجيد ، قدري علي ، اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات ، دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ، 2008م.
- شريف ، منى صلاح الدين ، إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء ، دار البيان للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1998م.
- جوهر ، عبد الله حسين ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة شباب الجامعة ، القاهرة ، بدون تاريخ نشر.
- - حمدي، فؤاد علي ، التنظيم والإدارة الحديثة ، الأصول العلمية والعملية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1981م.

- حنفي، محمود سليمان ، الإدارة منهج تحليلي ذاتي ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 1977م.
- عاشور، أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، بيروت ، 1989م.
- عقيلي عمر وصفي ، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1993م.
- الحملاوي محمد رشاد ، إدارة الأزمات ، تجارب محلية وعالمية ، مؤسسة الأهرام ومكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1993م.
- جاسم، محمد ، إدارة الأزمات ، الاستراتيجيات – المهارات والأساليب ، دار التقدم العلمي ، بيروت ، 2006م.
- أحمد ،ماهر ، إدارة الذات ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2005م.

- شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 1990م.
- عبيد ، عاطف محمد ، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1994م.
- السامرائي ، نبيهة صالح ، العلوم السلوكية في التطبيقات الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، 2002م.
- أبو رغيف ، عقيل جاسم عبد الله ، تخطيط الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة ، 2007م.
- جوهر ، عبد الله ، الدليل العلمي والعملي لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الإستثمارية ، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع ، مكة ، 2019م.
- جوهر ، عبد الله ، المشروعات الاستثمارية وتوظيف الأموال ، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2018م.
- المنجي ، محمد عبد الفتاح ، رزمة تدريبية في تخطيط القوى العاملة، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري ، القاهرة ، 1980م.

- شاويش ، مصطفى نجيب ، إدارة المكاتب والأعمال المكتبية ، كلية إدارة الأعمال/ الجامعة الأردنية دار وائل للنشروالتوزيع، عمان ، 2000م .
- برنوطي ، سعاد، الإدارة– أساسيات إدارة الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003 م.
- حسن ، أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م .
- رشيد ، أحمد ، إدارة التنمية والمنشأة والمشكلات ، مجلة العلوم الإدارية ، 1992م.

- محجوب ، بسمان فيصل ، إدارة المنشآت الصناعية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، جامعة الموصل ، الموصل ، 1990م.
- الطراونة ، محمد ، مقدمة في بحوث العمليات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، ط1،عمان ، 1999م.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

-Allen H.Center and Patrick Jackson Public relations Practices, Fourh edition, (New Jersey Prentic Hall, 1990).

- Scott M.Cutlip,Allen H.Center,Glen M.Broom Ph.D, effective Public relations, Fourthe edition (New Jersey : prentice-Hall,1994).

ثالثاً : المواقع الالكترونية:

- http://drnabihagaber.blogspot.com-
- https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7_%D9%87%D9%8A_%D9%85%D9%87%D8%A7%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%83%D8%B1%D8%AA%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%81%D9%8A%D8%B0%D9%8A

محتويات الكتاب